MERCADOS INCLUSIVOS NO BRASIL

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS

PNUD

*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações*

MERCADOS INCLUSIVOS NO BRASIL

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
FDC

Realização

Jorge Chediek
Representante-Residente do PNUD no Brasil

Ana Ines Mulleady
Representante-Residente Adjunta do PNUD no Brasil

Wagner Furtado Veloso
Presidente Executivo da Fundação Dom Cabral - FDC

Parceiros Institucionais
Fundação Dom Cabral
Confederação Nacional da Indústria - CNI
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR
SEBRAE
Rede Brasileira do Pacto Global

Parceiros Técnicos
Istanbul International Center for Private Sector in Development - IICPSD
PRME – Chapter Brazil
Deloitte
ISAE
FEA – USP Ribeirão Preto
Fundação Instituto de Administração - FIA
ESPM

Apoio
Business Call to Action
Governo Federal
Banco do Brasil
Banco do Nordeste
Caixa
Eletrobrás
Petrobras

Supervisão

Maristela Baioni
Representante-Residente Assistente do PNUD no Brasil

Coordenação

Luciana Trindade Aguiar
PNUD

Jenny Karlsen
PNUD (até abril de 2015)

Cláudio Boechat
FDC

Equipe Técnica

PNUD
Maria Celina Arraes
Matheus Augusto Soares
Rodrigo Fagundes Cezar

FDC
Ana Cecília Teodoro de Almeida, Benedito Nunes, Flávia de Magalhães Alvim, Gustavo Silva Noronha, Heiko Hosomi Spitzeck, Leonardo Antunes Nogueira Coutinho, Luis Carlos de Oliveira, Luís Fernando Augusto Teles, Luisa Borges de Almeida, Marcella de Assis Ribeiro Batista, Maria Elizabeth Rezende Fernandes, Mariana Campelo D'Avila Lery Santos, Mônica Poggiali Árabe, Paulo Paiva, Rafael Coutinho Chagas Pereira, Ricardo Siqueira, Sofia Moreira Lima

FEA – USP/RB
Adriana Caldana, Ana Augusta Almeida de Souza, Daniel Yacoub Bellissimo, Lara Liboni
Luciana Cezarino, Nayele Macini, Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebehy

FIA - Fundação Instituto de Administração
Gleriani Torres

ISAE
Aline Beatriz Weege, Ana Carolina Benelli, Carlos Alberto Ercolin, Charles Carneiro, Cristina Pschera, Denise Basgal, Fernando Costa, Gianfranco Muncinelli, Gustavo Rafael Collere Possetti, Heitor José Pereira, Janayna Vieira, Joceli Aparecida Pereira, Keila Ferreira da Silva, Krystiane Maria Lanziani Bergamo, Líria Rodrigues, Loana Johansson, Lucas Martin, Luiz Henrique Mathias, Luiz Vicente Miranda, Maíra Ruggi, Marcelo Brito, Marcelo Misael, Marcos Espedito Carvalho, Neide Alves Dalla Vechia, Norman de Paula Arruda Filho, Rachel Ouchi, Rafael Brenner e Silva, Rafael Girardi Pulgar, Sergio Luiz Moura, Sibeli Baroni, Thalita Mocelin Freitas

ESPM
Bruna Martinez Coutinho dos Santos, Marcello Monteiro Pereira, Maurício Turra Ponte, Rodrigo Carvalho

Revisores Especialistas

Edgard Barki - FGV-EAESP
Jenny Karlsen - UN Coordination Office in China
Marcos Neto - IICPSD
Maurício Turra Ponte - ESPM
Rodolpho Simas – Deloitte

Entrevistados

Ana Fontes - Rede Mulheres Empreendedoras
Anna Romanelli - Fundação Avina
Caco de Paula - Planeta Sustentável e Educar para Crescer
Carlo Pereira - CPFL
Carlos Rossin - PWC
Celia Cruz - Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)
Eriko Ishikawa - International Finance Corporation (IFC)
Fábio Cassio Costa Moraes - Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)
Fabrício Peres - Syngenta
Fernando Malta - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
Glaucia Barros - Fundação Avina
Gustavo José Marrone de Castro Sampaio - Federação
Guilherme Lima - Whirlpool
Brasileira de Bancos (FEBRABAN)
Helio Mattar - Akatu
José Luciano Penido - Fíbria
José Mario Schreiner - Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG)
Jorge Abrahão - Instituto Ethos
Juliana Lopes - Amaggi
Ladislao Dowbor - PUC-SP
Leda Boger - Instituto Consulado da Mulher
Leonardo Letelier - Sitawi
Luiz Edson Feltrim - Banco Central do Brasil
Manoel Dias - Ministério do Trabalho
Manuel Thedim - Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade
Marcus Regueira - First Impacting Investing
Mario Sergio Vasconcelos - Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)
Patrus Ananias - Ministério do Desenvolvimento Agrário
Paul Singer - Secretaria Nacional de Economia Solidária
Rodrigo Britto – World Transforming Technologies (WTT)
Sonia Favaretto - BMF&Bovespa
Tatau Godinho - Secretaria de Políticas para as Mulheres
Tiago Falcão - Ministério do Desenvolvimento Social
Vivianne Naigeborin - Potencia ventures

Colaboração Técnica

Ana Fontes, André Bongestabs, André Vasconcelos Sabaraense, Angelo Raphael Mattos, Anne Posthuma, Claudia Mamede, Cláudia Roessing, Daniel Martins Silva, Danilo Fernandes Lima da Silva, Elze Camila Ferreira Rodrigues, Flávia Brandão, Gabriela Almeida, Ghokan Dikmener, Greta Salvi, Guilherme Jacob, Guilherme Paul Berdu, Iva Stastny Brosig, Julia Franco, Júlia Profeta, Lais Azeredo, Larissa Nakano, Maísa Dantas, Marcelo Dias, Mariana Burjato, Mariana Mausbach, Marília C. Ferreira, Paulo Renato de Souza, Rebeca Rocha, Ricardo Alves, Ricardo Mastroti, Rodrigo Zeidan, Rogério Monteiro, Sara Basílio Toledo, Sylvia Romanelli, Vivian de Fatima Amorim

Agradecimentos Especiais

O PNUD e a Fundação Dom Cabral prestam seus agradecimentos especiais ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, International Policy Center for Inclusive Growth (IPC-IG), Aspen Network of Development Entrepreneurs, Instituto Ethos e Plano CDE pelo suporte no desenvolvimento de conteúdo. Esta publicação também contou com o importante suporte de Daniela Carrera-Marquis, Marcio Guerra Amorim, a Deimiluce Lopes Fontes Coaracy e Patrícia Fontes Machado, a André Spinola, Krishna Farja, Valéria Barros, a Rosi Pedrosa e a Ieva Lazareviciute.

Edição PNUD Brasil
Projeto Gráfico Duo Design
Primeira edição Setembro 2015
Tiragem 2000 exemplares

PREFÁCIO

Renato Stockler/Na Lata

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD

Nos últimos doze anos, o Brasil conseguiu reduzir a pobreza extrema em 75% e elevou para a classe média 45 milhões de pessoas.[1] Contribuiu significativamente para o alcance da meta de redução da pobreza estabelecida pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, resultado de políticas públicas de sucesso e reconhecidas mundialmente. A exemplo disso, vale ressaltar a contribuição do Bolsa Família, que atende 13 milhões de famílias e que constitui fator dinamizador das economias locais. Além disso, os aumentos reais do salário mínimo garantiram também uma demanda fortalecida principalmente pelos aposentados. O crescimento econômico permitiu, assim, a formalização de 51 milhões de trabalhadores, dando acesso a crédito e bens e serviços.

Estamos no momento de dar um passo adiante com maior participação do setor privado para inclusão das pessoas de menor renda pela via do mercado. A situação presente da economia brasileira não é confortável, mas é em momentos de crise que se fazem os ajustes e inovações que permitem transformações para a economia voltar a crescer.

A oportunidade maior está na aprovação esperada dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em setembro de 2015. A Agenda Pós-2015, além de aprofundar o alcance dos ODM nas questões sociais aprofunda os aspectos econômicos e ambientais do acordo anterior. Vários foram os aperfeiçoamentos de processo e conteúdo em relação aos ODM. Um processo mais participativo vai garantir a adoção e compreensão mais rápida dos objetivos. Ademais, os ODS foram estabelecidos para todos os países do mundo e não somente para aqueles em desenvolvimento, adotando um princípio de corresponsabilidade.

Como mencionado pelo secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, as agendas das empresas e do desenvolvimento sustentável estão convergindo de forma nova e instigante. São inovações necessárias para o alcance dos ODS e servem como uma oportunidade única para investir em negócios responsáveis e para que o setor privado possa adotar padrões de produção e consumo mais sustentáveis em termos financeiros, sociais e ambientais. A primeira chamada já foi feita durante a Rio +20.

1 Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE). Social e Renda: A Classe Média Brasileira. Brasília: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014.

Este relatório quer contribuir para essa discussão apresentando uma das possibilidades de o setor privado trabalhar para os ODS: os negócios inclusivos. Por meio da apresentação de 19 exemplos de sucesso, procura-se demonstrar a viabilidade de negócios que respeitam o meio ambiente, promovem a inclusão social e são viáveis financeiramente. Mostra-se também a visão do ecossistema de apoio necessário para que essas iniciativas alcancem escala, aumentando sua chance de contribuir para gerar valor econômico e social e garantindo sua sobrevivência no longo prazo.

O PNUD global tem uma iniciativa – (*Growing Inclusive Markets*) –, que reúne casos do mundo inteiro, assim como publicações semelhantes a esta para diferentes regiões do mundo. No caso brasileiro, decidimos por criar a **Iniciativa Incluir**, que tem o objetivo de estimular e dar reconhecimento aos negócios inclusivos no país. O Relatório 'Mercados Inclusivos no Brasil: Desafios e oportunidades' se insere no âmbito da Iniciativa Incluir e é o primeiro produto de uma parceria muito produtiva com associações empresariais e escolas de negócio, de modo que se desenvolva capacidade nas organizações brasileiras para a discussão dos negócios inclusivos de maneira inovadora.

Jorge Chediek
Representante Residente do PNUD e
Coordenador do Sistema ONU no Brasil

Fundação Dom Cabral

O compromisso da FDC com a inclusão e o desenvolvimento social transparece não somente em nossas ações de desenvolvimento comunitário como fica expresso no nosso papel de educadores de executivos, empresários, gestores públicos, corporações privadas e organizações públicas. No atual contexto da agenda do desenvolvimento sustentável, tal compromisso emerge como diferencial necessário para uma escola de negócios brasileira. E além de ser um compromisso ético, faz parte da razão de ser da nossa instituição, cuja missão é contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação.

A parceria com o PNUD nesse campo teve início em 2006, quando participamos da elaboração do primeiro relatório da iniciativa Growing Inclusive Markets, colaborando com a produção de três casos de empresas brasileiras. Teve continuidade ao longo dos anos em uma série de esforços para difundir os conceitos dos negócios inclusivos no país e no exterior, resultando na Iniciativa Incluir. Agradecemos ao PNUD, na pessoa de Jorge Chediek, pela oportunidade de estarmos presentes nesse relevante trabalho.

A importância de o mundo da educação executiva tratar em seu core business dos temas afetos à inclusão social promovida pelos negócios em sua região se deve a que as práticas inclusivas dependem da natureza das desigualdades presentes na sociedade local. Como um país de dimensões continentais e desigualdades históricas, o Brasil revela aos olhares mais atentos uma grande diversidade de políticas públicas, de culturas de solidariedade dos cidadãos e de restrições e potencialidades do meio ambiente. Soma-se tal diversidade ao conhecido fato de que nosso país tem conseguido alcançar taxas de inclusão dos mais pobres reconhecidamente altas para justificar que o conhecimento de nossa realidade pode ser útil para todo o mundo. Mesmo tendo nuances essencialmente locais, interpretações mais sistematizadas do conhecimento permitem combinações entre práticas de regiões e negócios diferentes. Daí a riqueza deste relatório, resultado do esforço colaborativo de muitas mentes e corações ao longo de quase um ano.

No momento em que o mundo se prepara para abraçar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, este relatório se apresenta como uma relevante contribuição da sociedade brasileira. Contamos com sua divulgação e leitura para que ele complete sua missão.

Wagner Furtado Veloso
Presidente Executivo – Fundação Dom Cabral

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO

Kenia Ribeiro

É inegável que, no Brasil, existem estratégias e oportunidades para potencializar o ecossistema de negócios que fomentem a inclusão pelos mercados. Este relatório tem como objetivo apresentar os principais desafios, estratégias e oportunidades para o desenvolvimento dos mercados inclusivos no país. Este relatório considera que negócios inclusivos oferecem, por meio do seu *core business*, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para as pessoas de menor renda, tornando-os parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes. Este conceito oferece uma visão mais ampla do panorama dos negócios inclusivos no Brasil, abordando casos identificados no âmbito da Iniciativa Incluir, do PNUD, e desafios e oportunidades encontrados no ecossistema de negócios.

O Brasil avançou na inclusão, mas ainda há um longo caminho a ser seguido

O Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio do governo brasileiro de 2014[2] mostra a tendência de progresso no cumprimento dos ODMs e particularmente o Objetivo 1, erradicar a extrema pobreza e a fome. Em 2012, o Brasil já havia alcançado tanto as metas internacionais quanto as nacionais. Apesar disso, desigualdades ainda persistem. Pessoas nas camadas de menor renda e com menor escolaridade têm taxas de ocupação inferiores à média nacional. As diferenças entre homens e mulheres são substantivas e estão relacionadas diretamente com o papel social conferido às mulheres. Negros, pessoas com baixa escolaridade, pertencentes às camadas mais pobres da população e residentes nas regiões e estados mais pobres, apresentam menores taxas de formalização no emprego e maior taxa de pobreza extrema.

O potencial do setor privado

Políticas públicas governamentais são a principal ferramenta de que os países lançam mão para perseguir a eliminação da pobreza em suas múltiplas dimensões, mas é inegável que cabe à iniciativa privada um papel central nessa luta. Para países com grandes desigualdades, como o Brasil, os impactos sociais dos negócios inclusivos são mais do que desejados, são necessários.

2 Fonte: IPEA. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento. Brasília, 2014.

O PNUD reconhece que o verdadeiro poder do setor privado vai muito além da filantropia e da Responsabilidade Social, entendendo que as empresas podem inovar e desenvolver soluções sustentáveis, inclusivas e economicamente viáveis a favor das comunidades nas quais atuam. Além disso, é cada vez mais visível que uma trajetória de crescimento e de competitividade nacional só pode ser sustentável no longo prazo se os tomadores de decisão nos setores privado e público conseguirem combater as crescentes desigualdades e, ao mesmo tempo, responder às pressões competitivas da economia.

O ecossistema de negócios inclusivos no Brasil ainda é pouco desenvolvido, e há potencial para desenvolver inovações nas esferas pública e privada

Nos últimos anos, foi possível notar um importante desenvolvimento no ecossistema de negócios inclusivos no Brasil. O número de investidores de impacto aumentou exponencialmente. Políticas públicas de inclusão de produtores e de simplificação da burocracia para a criação de microempresas foram introduzidas. Aumentou o número de iniciativas voltadas para a oferta de informações sobre negócios inclusivos. Grandes empresas passaram a incluir pequenos produtores e fornecedores em sua cadeia de valor, incrementando o apoio a negócios inclusivos. No entanto, a alta carga tributária, a ineficiência burocrática, o ambiente regulatório ineficiente, a falta de incentivos e a infraestrutura deficiente são traços marcantes do ecossistema de negócios. Identifica-se uma patente falta de conhecimento sobre o conceito e a prática de negócios inclusivos, muitas vezes confundidos com responsabilidade social corporativa. Às grandes empresas ainda faltam o incentivo e o conhecimento dos benefícios de pequenos negócios locais como fornecedores. Essas dificuldades barram mercados para os negócios inclusivos e aumentam os custos de transação, travando sua escalabilidade.

Negócios inclusivos apresentam dificuldades para desenvolver seus modelos, mas estratégias específicas ajudam a superar entraves

Os desafios do ambiente de negócios encontram um conjunto de estratégias utilizadas pelos negócios inclusivos:

- A inovação em processos e produtos tem se mostrado eficaz para superar barreiras e propiciar lucratividade;
- Todas as empresas analisadas, de uma forma ou de outra, investiram para remover restrições de habilidades, infraestrutura ou acesso a produtos e serviços financeiros, e têm em comum a visão de obter retornos a partir desses investimentos;
- Pessoas de menor renda no Brasil detêm um grande potencial empreendedor e estão interessadas em "fazer acontecer", mas falta-lhes o

impulso para tal. Negócios inclusivos dão vazão a esse potencial, ao compreenderem o talento, a vontade e a cultura das comunidades de menor renda;

- Negócios inclusivos podem ser bem-sucedidos quando se juntam a outros negócios e a parceiros como organizações não governamentais e provedoras de serviços públicos;

- Ao promover a ação articulada com outros atores em territórios de seu interesse, as empresas melhoram o ecossistema dos mercados inclusivos e habilitam as comunidades em sua governança social;

- Buscando a convergência entre inclusão social e sustentabilidade ambiental, os negócios inclusivos podem fortalecer a inclusão trazendo um diferencial ao seu *core business*;

- Ao incorporar a sustentabilidade ao *core business*, uma empresa pode impulsionar seu potencial de gerar valor compartilhado;

- Governança social fortalece redes de fornecimento e consumo e, em contrapartida, dá suporte para iniciativas que promovem o desenvolvimento sustentável de comunidades locais;

- Investimento em inovação abre novos caminhos para a distribuição de soluções para pessoas de menor renda, diminuindo custos transacionais e operacionais para a empresa;

- A articulação de estratégias para atingir plataformas Business-to-Government (B2G) e Business-to-Business (B2B) consolidadas oferece a oportunidade para que um negócio inclusivo alcance escala e amplie seu impacto social.

Arquivo Sambazon

Articulação entre os diversos atores é essencial para o desenvolvimento do ecossistema de mercados inclusivos.

Uma das evidências mais claras deste relatório é a variedade dos atores com poder para atuar a favor dos mercados inclusivos. **Empresas e empreendedores** têm o poder de desenvolver novas abordagens para a inclusão social e implementar estratégias de integração de pessoas de menor renda em sua cadeia de valor. **Governos** podem remover barreiras e incentivar negócios inclusivos. **Organizações da sociedade civil** podem facilitar o acesso a comunidades de menor renda e servir como interlocutor das necessidades das comunidades em que atuam. **Instituições de pesquisa** podem aumentar o volume de informações e servir de apoio por meio de incubadoras e aceleradoras. **Organismos multilaterais** podem ser um *locus* para disseminação de informações e conceitos, assim como podem ser incentivadores de boas práticas, inclusive por meio de investimento e assistência técnica a negócios inclusivos. Parcerias com e entre esses atores é uma oportunidade-chave para o desenvolvimento do ecossistema de negócios inclusivos no Brasil.

No contexto pós-2015, mercados inclusivos potencializarão crescimento inclusivo e verde

A eliminação da pobreza continua sendo um objetivo primordial do desenvolvimento e continuará sendo uma meta de alcance mundial nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o conjunto de metas globais propostas pela ONU aos países, a vigorar a partir de 2015. O setor privado pode contribuir para a interseção entre dois aspectos que têm sido tratados de maneira isolada: inclusão social e sustentabilidade ambiental. Já está mais que provada a influência recíproca entre vulnerabilidade social e ambiental, e o paradigma de desenvolvimento atual reforça a importância de uma abordagem integrada.

SOBRE O RELATÓRIO

Kenia Ribeiro

Este relatório é o primeiro estudo do PNUD para dirigir um olhar especificamente para os mercados inclusivos no Brasil. Ele se insere no conjunto de esforços que compõem a Iniciativa Incluir, criada pelo PNUD em 2014 com o propósito de estimular os mercados inclusivos e os diversos atores de seu ecossistema a aprofundar a compreensão de como e quanto os negócios inclusivos colaboram e podem colaborar para a inclusão social no país, no contexto da Agenda Pós-2015 e dos propostos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Metodologicamente, o relatório foi alimentado por cinco fontes de conhecimento:

- 19 estudos de caso de negócios inclusivos, selecionados por um comitê de especialistas em um conjunto de mais de 70 respondentes de uma chamada pública e produzidos por cinco escolas de negócio e pela equipe do PNUD, no período entre outubro de 2014 e abril de 2015, obedecendo a orientações do *Istanbul International Center for Private Sector in Development* – resumos estão no anexo ao final do relatório;

- 28 entrevistas em profundidade com formadores de opinião, formuladores de políticas públicas, empreendedores, investidores e especialistas, representantes do ecossistema dos mercados inclusivos, entre os meses de março e maio de 2015;

- Um *survey* com 530 respondentes, participantes de dois eventos – um encontro de representantes do poder público de municípios de todo o país; e de um encontro de empreendedores, ambos em abril de 2015;

- Pesquisa documental: cerca de 100 documentos (livros, relatórios, *papers*, relatórios de pesquisa, artigos) foram investigados e estudados;

- Especialistas em temas específicos que contribuíram com textos base e com recomendações, revisões e detalhes.

A pesquisa obedeceu a uma abordagem estritamente empírica. A estrutura de organização obedeceu a modelos, classificações e conceitos estabelecidos pelo PNUD em trabalhos anteriores e se baseou nas orientações do *Istanbul International Center for Private Sector in Development*. A equipe de pesquisa analisou o conjunto de fontes de conhecimento, buscando, na diversidade de elementos, padrões de reconhecimento de restrições e possibilidades de inclusão social pelos mercados no país. O relatório passou por um processo de revisão técnica que envolveu os membros do Comitê Consultivo da Iniciativa Incluir e especialistas reconhecidos nos temas abordados no relatório.

No Brasil, a disponibilidade de informações sobre a realidade social e econômica não é um problema central. Pelo contrário, há muitas e renomadas fontes. No entanto, pela novidade da investigação, o recorte requerido para olhar a sociedade sob o viés de Inclusão pelos mercados e pelos negócios foi um esforço de interpretação e aglutinação que certamente chamará por aprimoramentos e correções futuras. A intenção aqui não foi a de esgotar o assunto, mas de explorar uma fronteira, a da convergência entre negócios e desenvolvimento social, abrindo espaço para avanços que se anunciam ricos em possibilidades para contribuir com soluções efetivas para o desenvolvimento do país.

O corpo do Relatório está organizado em quatro capítulos:

CAPÍTULO 1

MERCADOS INCLUSIVOS, no qual o leitor conhecerá o histórico do envolvimento do PNUD com os mercados e negócios inclusivos, como porta de entrada para a explanação dos conceitos e modelos que compõem a estrutura analítica utilizada na abordagem dos capítulos seguintes.

CAPÍTULO 2

O ECOSSISTEMA DOS MERCADOS INCLUSIVOS NO BRASIL, em que se expõem as principais particularidades desse ecossistema, desde sua governança, passando pelos habilitadores: Informação, Incentivos, Investimento e Implementação. Essas dimensões foram abordadas de acordo os desafios enfrentados e as estratégias encontradas para operar os negócios inclusivos no país.

CAPÍTULO 3

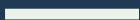
OPORTUNIDADES E APRENDIZADOS, composto das lições aprendidas no percurso da construção do relatório e afinadas pela análise e revisão final.

CAPÍTULO 4

SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASOS, apresenta uma breve descrição dos casos selecionados e estudados para este relatório, organizados por setores de atuação, distribuição geográfica, tipo de apoio recebido pelo ecossistema de negócios e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para os quais contribuem.

MERCADOS INCLUSIVOS

1

Arquivo Tribanco

"Este é um tempo de grandes desafios, mas também de uma tremenda promessa. Podemos ser a primeira geração a eliminar a pobreza da face do planeta."[3]

Ban Ki-moon, *Secretário Geral da ONU*

Como parte de seu mandato, o PNUD busca envolver o setor privado de forma construtiva para apoiar os esforços globais e locais para reduzir a pobreza e tornar o desenvolvimento mais inclusivo. A participação ativa do setor privado torna-se fundamental para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outros compromissos de desenvolvimento acordados internacionalmente.

Entre os esforços para promover soluções empresariais que incluem as pessoas de menor renda no seu modelo de negócio, o PNUD Brasil lançou a **Iniciativa Incluir**, que visa estimular e reconhecer os negócios inclusivos no país. Com foco na inovação em negócios, promove a troca de conhecimento e amplia o reconhecimento de empresas que criam valor compartilhado para todos.

Por meio dela, o PNUD reconhece que o verdadeiro poder do setor privado vai muito além da filantropia e da Responsabilidade Social e que as empresas podem desenvolver soluções sustentáveis, inclusivas e economicamente viáveis a favor das comunidades onde atuam. Considera também que a inovação das práticas centrais dos seus negócios tem papel vital para a construção da Agenda Pós-2015 e do futuro que queremos para o planeta e seus cidadãos.

O PNUD busca também incrementar o conhecimento dos modelos de negócios e práticas brasileiras para acelerar a troca de conhecimento e a cooperação entre países em desenvolvimento – Cooperação Sul-Sul – com o objetivo de expandir a inovação a favor de impactos socioambientais positivos em outros países. A primeira ação consiste em reconhecer e avaliar os desafios e as oportunidades dos modelos de negócios inclusivos e sociais no Brasil por meio deste Relatório.

A ONU e o PNUD global têm vasta contribuição intelectual neste tema bem como participam de um conjunto de iniciativas globais para estimular a implementação de modelos de negócios inclusivos. A *Iniciativa Incluir*, a plataforma *Business Call to Action* (BCtA), o *Growing Inclusive Markets (GIM), o Istanbul International Center for Private Sector in Development* (IICPSD) e o Pacto Global são alguns exemplos de parceria *multistakeholder* do PNUD para incentivar o setor privado a desenvolver modelos de negócio inovadores que criam benefícios econômicos, respondendo às necessidades e aos desafios da sociedade. Além disso, o PNUD e o World Bank Group são responsáveis por desenvolver os parâmetros de negócios inclusivos para o G20.

3 http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=7101/ consultado em 23 de julho de 2015

A INICIATIVA GROWING INCLUSIVE MARKETS *(GIM) E OS RELATÓRIOS ANTERIORES DO PNUD*

A cooperação direta entre o setor privado e as Nações Unidas (ONU) surgiu no final dos anos 90 como resposta à complexidade dos problemas globais, à escassez de recursos para o desenvolvimento e às dificuldades das instituições multilaterais em lidar com essas questões. A iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos (*Growing Inclusive Markets* - GIM), estabelecida em 2006, é liderada pelo PNUD. Reúne atores de pesquisa e *advocacy* para entender, facilitar e inspirar o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos, em todo o mundo, que criam novas oportunidades e melhores condições de vida para as pessoas de menor renda.

Esses princípios nortearam a elaboração do relatório *"Criando valores para todos: estratégias para fazer negócios com os pobres"*.[4] Lançado no Brasil em 2008, o relatório elucidou o potencial de superação da pobreza pela atuação do setor privado por meio de modelos de negócios inclusivos. Neste documento, o GIM propõe que criar negócios com valor compartilhado serve como uma via de mão dupla: por um lado, inclui os mais pobres nos mercados e, por outro, traz inovação nas empresas e gera novas oportunidades para o desenvolvimento. Assim, a informalidade e a fragmentação típicas dos negócios realizados pelos mais pobres podem ser amenizadas, o que torna seus produtos e serviços mais competitivos e produz novos mercados.

Os relatórios que se sucederam aos primeiros estudos adaptaram a abordagem básica da iniciativa GIM a suas caraterísticas regionais e em alguns casos adicionaram novos instrumentos de análise. Em 2010, o relatório *Crecimiento de Mercados Inclusivos - Estrategias Empresariales para la Superación de la Pobreza y la Exclusión en Colombia*[5] identificou para o caso colombiano mais um obstáculo ao desenvolvimento de negócios inclusivos, a falta de segurança enfrentada pelo país há mais de quatro décadas, que destruiu capital social e debilitou a institucionalidade dos órgãos comunitários.

A experiência da Europa emergente e Ásia Central é analisada no relatório *Business Solutions to Poverty*[6], que teve o objetivo básico de reviver o legado de negócios inclusivos da era socialista sob um novo paradigma de economia de mercado e competitividade. Entre as peculiaridades dessa região em comparação com os países em desenvolvimento está o fato de que o período socialista deixou uma infraestrutura razoavelmente desenvolvida, mesmo nas regiões mais remotas, assim como uma população com nível educacional mais elevado.

Realizing Africa's wealth – Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity, lançado em maio de 2013, mostrou que a situação na África Subsaariana é completamente diferente. Lá, a engenhosidade empreendedora tem que lidar com uma infraestrutura largamente deficiente. Conclui que, para superar as condições de mercado desafiadoras das comunidades de menor renda, os negócios inclusivos necessitam um ambiente – ecossistema – que os apoie, pois os obstáculos enfrentados pelas empresas para fazer negócios com a população de menor renda aumentam os custos de transação e desestimulam o atendimento a esses mercados.

---

4 Criando Valores para Todos: estratégias para fazer negócios com os pobres. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, julho de 2008.

5 Crecimiento de Mercados Inclusivos - Estrategias Empresariales para la Superación de la Pobreza y la Exclusión en Colombia. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, abril de 2010

6 PNUD. Business Solutions To Poverty – How inclusive business models create opportunities for all in Emerging Europe and Central Asia. United Nations Development Programme. Poverty Practice, Bratislava Regional Centre, UNDP Regional Bureau for Europe and CIS, and of the Growing Inclusive Markets (GIM) team, Private Sector Division, UNDP Partnership Bureau, November 2010.

1.1. NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Negócios Inclusivos podem construir novos mercados, abrir portas em economias emergentes, estimular a inovação e fortalecer cadeias produtivas.

PNUD, Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid[7]

***Negócios inclusivos** oferecem, por meio do seu core business, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para as pessoas de menor renda, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes.*[8]

Em 2007, organizações como o International Finance Corporation (IFC) e o World Resources Institute (WRI) identificaram que a maioria da população mundial, 4 bilhões de pessoas, forma a base da pirâmide econômica[9] e apresenta-se como uma oportunidade para desenvolver soluções pelos negócios para atender às suas necessidades[10]. Esse grande contingente de pessoas não tem acesso a bens e serviços essenciais, particularmente em saúde, educação, habitação, infraestrutura, entre outros, e enfrenta altos custos de transação e barreiras significativas ao vender seus produtos.

Modelos de negócios inclusivos também procuram desenvolver capacidades para que as pessoas de menor renda possam produzir bens e serviços que o mercado demanda; criam valor compartilhado e expandem as conexões entre o desenvolvimento econômico e social e reconectam o retorno financeiro com o progresso social, não somente por meio da responsabilidade social ou filantropia, mas como uma nova forma de alcançar sucesso econômico. Negócios inclusivos podem ser considerados em uma escala de abordagens para o engajamento do setor privado para promover a inclusão, como ilustrado a seguir.

Figura 1 - Abordagens para o engajamento do setor privado a favor da inclusão social

	ABORDAGENS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS			
Responsabilidade Social	**Iniciativas de Empreendedorismo Social**	**Atividades de Negócios Inclusivos**	**Modelos de Negócios Inclusivos**	***Mainstream Business***
Projetos, atividades, programas e doações feitos por uma empresa privada com o objetivo de atingir um grau de bem-estar social mais alto, sem expectativa de retorno financeiro (não relacionadas a publicidade positiva) e que não são exigidas por lei	Uma organização que usa estratégias comerciais de mercado para melhorar o bem-estar humano, mais do que para maximizar lucros	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu *core business*. Essa estratégia, entretanto, não é central para a viabilidade comercial desses negócios	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu *core business*. Tais negócios tem a viabilidade comercial como aspecto central	Empresas para as quais o lucro (ou o retorno financeiro para os donos) é o objetivo principal

Sem fins lucrativos ← **Modelos híbridos** → **Com fins lucrativos**

Fonte: Adaptado de UNDP (2014). "Barriers and Opportunities at the Bottom of the Pyramid". Istanbul, Turkey.

7 PNUD. Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid. The role of the private Sector in Inclusive Development. Istanbul International Center for Private sector in Development. 2008.

8 Esta definição segue aquela adotada no G20 Challenge on Inclusive Innovation em 2011.

9 O termo base da pirâmide, em inglês base of the pyramid (BoP), se refere a população de menor renda que vive na base da pirâmide econômica e foi cunhado por C.K.PRAHALAD e Stuart HART no artigo "The Fortune at the Base of the Pyramid". Strategy Business, 2002. No 26. Pag. 54-67.

10 HAMMOND, A., KRAMER, W., TRAN J., KATZ R., WALKER C. The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. IFC and WRI. 2007.

Modelos e atividades de negócios inclusivos e empreendedorismo social têm como princípio comum alcançar objetivos sociais por meio de abordagens empresariais. São, nesse sentido, considerados modelos híbridos e por vezes utilizados de modo intercambiável.[11] Porém, de uma forma geral, eles se diferenciam, porque, enquanto empresas sociais, buscam nas transações comerciais primordialmente obter recursos financeiros que viabilizem sua operação sem dependência de doações ou subsídios; as empresas com modelos de negócios inclusivos, por sua vez, buscam retorno financeiro para além da autossuficiência. Além disso, normalmente modelos e atividades de negócios inclusivos utilizam fontes comerciais de financiamento, seja por meio do aporte de recursos por parte de investidores de impacto, seja pela receita gerada pela venda de seus produtos e serviços. Iniciativas de empreendedorismo social, no entanto, podem fazer uso de fontes mistas, incorporando também recursos obtidos por meios não comerciais, como doações, transferências unilaterais e investimento filantrópico (Quadro 1).

Algumas empresas do *mainstream* têm procurado intensificar seu relacionamento com as pessoas de menor renda em suas estratégias de negócio, como forma de aumentar seu mercado e sua relação negocial com os segmentos de menor renda, tornando-se uma empresa *mainstream* com atividades de negócios inclusivos. Essas empresas procuram adotar práticas inclusivas sinérgicas em seu *core business,* mas como uma estratégia secundária e auxiliar, uma vez que as transações que incluem pessoas de menor renda correspondem a uma parcela pouco significativa de seu *market share* (Quadro 1). Essas práticas podem por vezes se confundir com suas ações de responsabilidade social corporativa, que compreendem atividades, projetos, programas e doações não requeridas por lei e que promovem o bem-estar social, sem a expectativa de retornos financeiros diretos.

Iniciativas de empreendedorismo social, modelos de negócios inclusivos e as atividades de negócios inclusivos de empresas *mainstream* se diferenciam do *business-as-usual*, que visam primeiro ao lucro e ao retorno para seus proprietários, e não à promoção de impacto no desenvolvimento ou na redução da pobreza. Em contrapartida, soluções comerciais guiadas pelo lucro são escaláveis e podem servir como um meio influente para a redução da pobreza. O Quadro 1 compara alguns parâmetros diferenciadores dos modelos de negócios, conforme adotado neste Relatório.[12]

11 COMINI, G., Barki, E. and Aguiar, L. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. R. Adm., São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago./set. 2012.

12 Auxiliar quando atende às necessidades de outros grupos vulneráveis, tais como crianças, jovens, mulheres, portadores de necessidades especiais, soropositivos, grupos LBTG, entre outros.

Quadro 1 – Parâmetros definidores de modelos de engajamento a favor da inclusão social

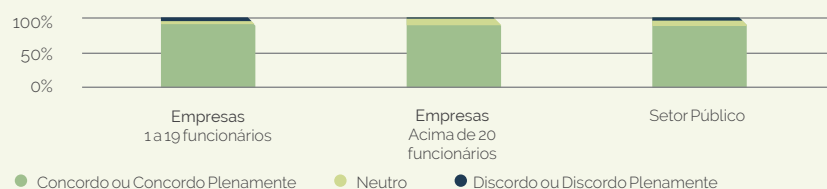
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	INICIATIVAS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL	MODELOS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS	ATIVIDADES DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS	MAINSTREAM BUSINESS
Benefício social e redução da pobreza	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Relação das pessoas de menor renda com o negócio	Auxiliar	Auxiliar[12] ou Central na Cadeia de Valor	Central na Cadeia de Valor	Auxiliar	Auxiliar
Viabilidade financeira	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Expectativa de retorno financeiro	Não	Sem buscar necessariamente a maximização de lucros	Remuneração de mercado	Remuneração de mercado ou abaixo do mercado	Remuneração de mercado
Fonte primária de financiamento	Não-comercial	Mista	Comercial	Comercial	Comercial

Fonte: desenvolvimento dos autores, com base em: UNDP (2014). "Barriers and Opportunities at the Bottom of the Pyramid." Istanbul, Turkey.

O crescente entusiasmo por abordagens de negócios inclusivos está ajudando a reforçar sua visibilidade e preparando o campo para novos experimentos. Exemplos de grandes empresas ao redor do mundo que têm usado modelos de negócios inovadores para integrar e atender à base da pirâmide se emparelham a pequenas iniciativas que ganham notoriedade por seu propósito social.

Existe a percepção, entre representantes do setor público e privado brasileiro, de que as empresas representam um importante instrumento de inclusão, como ilustra o gráfico 1. Isso reforça o papel dos negócios inclusivos como uma solução vital a favor do desenvolvimento humano, social e ambiental do país.

Gráfico 1 - Grau de concordância por perfil do público

As empresas representam um instrumento importante para inclusão de pessoas de baixa renda como produtores, distribuidores ou consumidores?

Fonte: PNUD, Survey Iniciativa Incluir, 2015. Base: n=402

1.2. NEGÓCIOS INCLUSIVOS E OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

> *... erradicação da pobreza, mudança nos padrões insustentáveis e promoção de padrões sustentáveis de consumo, a proteção e gestão da base de recursos naturais do desenvolvimento econômico e social são objetivos fundamentais e requisitos essenciais para o desenvolvimento sustentável.*
>
> *Resolução da Assembleia Geral 66/288, anexo, para. 4*[13].

A inclusão social em curso em todo o mundo acontece em meio a discussões sobre prioridades do processo de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que as atividades humanas são relacionadas com limites e riscos sociais e ambientais em escala crescente. Há um conjunto de situações que concorrem com o esforço de eliminação da pobreza e de redução das desigualdades, representando simultaneamente oportunidades e limitações. Reconhece-se hoje que desenvolvimento humano não é sustentável sem sustentabilidade ambiental, da mesma forma que crescimento econômico e desenvolvimento humano podem não necessariamente ser simultâneos. Além disso, em se tratando de desenvolvimento humano, geração de renda não é suficiente para melhorar as condições de vida de uma pessoa de menor renda, pois ela é apenas uma das dimensões que contribuem para suas condições gerais de viver livremente.[14] Essa multidimensionalidade precisa ser considerada particularmente no contexto de baixo crescimento econômico em escala global, contexto esse que em muitos casos enseja propostas de superação que vão contra o desenvolvimento humano e a sustentabilidade ambiental.

O crescimento populacional projeta uma população mundial de 9 bilhões de pessoas em 2050, a maioria em países pouco desenvolvidos. A intensidade das atividades econômicas já levou a que alguns limites de regeneração do planeta sejam perigosamente ultrapassados em termos de destruição da biodiversidade e absorção de gases de efeito estufa, entre outros.[15] O equilíbrio ecológico exige a opção por caminhos que conciliem o desenvolvimento econômico, a melhoria da qualidade de vida e a preservação do meio ambiente.

Observando tal contexto, a ONU desenvolveu um conjunto de objetivos a serem perseguidos pelos atores globais, nacionais, regionais e locais e, sob a influência da Conferência Rio+20, iniciou o aprimoramento do trabalho feito nos ODM, com uma proposta mais ampla de desenvolvimento sustentável. Em dezembro de 2014, o secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, apresentou um relatório[16] com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que servirão de base para a formulação da agenda pós-2015.

---

13 United Nations Conference on Sustainable Development ('Rio+20').

14 O PNUD é líder na promoção do conceito de desenvolvimento humano por meio da publicação anual de seu Relatório de Desenvolvimento Humano, iniciada há 25 anos.

15 Fonte: WWF, Relatório Planeta Vivo, 2006

16 Fonte: ONU. O caminho para a dignidade até 2030: acabando com a pobreza, transformando todas as vidas e protegendo o planeta.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PROPOSTOS

Fonte: www.globalgoals.org/pt

Todas as nações, desenvolvidas e em desenvolvimento, são chamadas a se comprometerem a promover o crescimento econômico sustentável e inclusivo, o desenvolvimento social e a proteção ambiental para benefício de todos, sem qualquer distinção. O reforço do paradigma da sustentabilidade demanda participação mais ativa e intencional do setor privado, pois requer novas formas de produzir e consumir e, portanto, inovações tecnológicas em processos e produtos. A boa notícia para os mercados[17] é que o caminho se caracteriza por enormes oportunidades: fazer mais com menos, criar valor, prosperar e melhorar as condições de vida.

As questões ambientais impactam a todos, independentemente de classe social, raça, idade ou gênero. Porém, seus efeitos afetam de maneira incondicional as pessoas de menor renda, que residem em locais sujeitos a alagamentos e deslizamentos, sem infraestrutura adequada, saneamento básico ou serviço de coleta de lixo. Além disso, têm suas condições de produção e sobrevivência comprometidas pelas mudanças climáticas, sem acesso a informação e às novas tecnologias para minimizar seu impacto. Enfim, elas são as primeiras a sofrer os problemas ambientais e têm sua vulnerabilidade ampliada.

A inclusão social é condicionada pela integridade ambiental e impõe aos atores dos mercados inclusivos, empresas e pessoas de menor renda ir além da minimização de impactos negativos em um esforço conjunto para manter e melhorar os ecossistemas ambientais. Observa-se que o claro viés social dos negócios inclusivos não é ainda proporcionalmente acompanhado pela atenção à sustentabilidade ambiental. Sem atender a essa premissa, negócios inclusivos podem enfrentar dificuldades em alcançar escala e potencial transformador e até mesmo não se inserir na corrente de inovações estimulada por ela. E o potencial de redução da vulnerabilidade perde força, uma vez que essas dimensões apresentam influências recíprocas.

17 Fonte: WBCSD. VISÃO 2050: a nova agenda para as empresas. 2010.

Esse aparente conflito entre a necessidade de combate à pobreza e a necessidade de recomposição ambiental abriga um dilema ético ainda não devidamente considerado nas políticas de inclusão social. Porém, indica caminhos para fomentar programas e iniciativas que, ao incluir as pessoas de menor renda, reforcem a consciência sobre o impacto ambiental produzido por toda a sociedade.

1.3. A REALIDADE BRASILEIRA E O PAPEL DO SETOR PRIVADO

Durante 15 anos, o Brasil obteve progresso em aspectos econômicos e sociais que lhe deram uma posição de destaque em nível internacional. O Brasil avançou no desenvolvimento humano em relação à expectativa de vida, à educação e à renda. Em 2010, quase 70% dos municípios brasileiros tinham Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) maior que a média brasileira de 2000 e menos de 1% ainda estava abaixo da média de 1991. Ainda assim, o país apresenta desigualdades sociais consideráveis que pressionam os ganhos sociais e econômicos. Seis dimensões ilustram o desafio imposto pela desigualdade no Brasil:

1. **Diferenças entre os *grupos etários***. Em 2013, pessoas com mais de 60 anos apresentavam em média 4,7 anos de estudo, variando de 3,3 anos no Nordeste a 5,5 anos na Sudeste, enquanto a faixa etária mais jovem, de 18 a 24 anos, possuía uma média de 9,8 anos de estudo completos.[18]

2. **Disparidade entre a *população rural e urbana*.** O Censo de 2010[19] revela que 84,4% da população vivem em cidades – contendo 85,5% da população economicamente ativa (de 15 a 59 anos de idade) do país – e 15,6% residem em área rural. Entre os domicílios que fazem parte da faixa de extrema pobreza, 46,7% se encontram em áreas rurais, enquanto 53,3% situam-se em áreas urbanas.

3. **Desigualdades *regionais***. O Nordeste brasileiro é classificado como a região mais pobre do Brasil. Formada por nove estados, abriga aproximadamente 27,7% da população, mas apenas cerca de 15% do PIB. Setenta por cento da população rural pobre do Brasil vive no Nordeste, principalmente nas zonas semiáridas com solos pobres.[20] No Nordeste, a taxa de analfabetismo alcançava 16,9% das pessoas de 15 anos ou mais de idade, enquanto no Sudeste 4,8% das pessoas nessa faixa etária eram analfabetas[21]

4. **Desigualdade de *gênero***. No Brasil, metade das brasileiras e apenas 26% dos brasileiros encontravam-se inativos ou desempregados em 2012.[22] No campo da representação política, mesmo com mudanças na legislação eleitoral e com o aumento da proporção de candidatas, nas eleições de 2012, somente 11,9% dos prefeitos e 13,3% dos vereadores eleitos eram mulheres. Na Câmara dos Deputados, a participação femi-

18 Fonte: IBGE, PNAD 2013.

19 Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

20 Fonte: IBGE. Censo Demográfico 2010.

21 Fonte: IBGE. PNAD 2012.

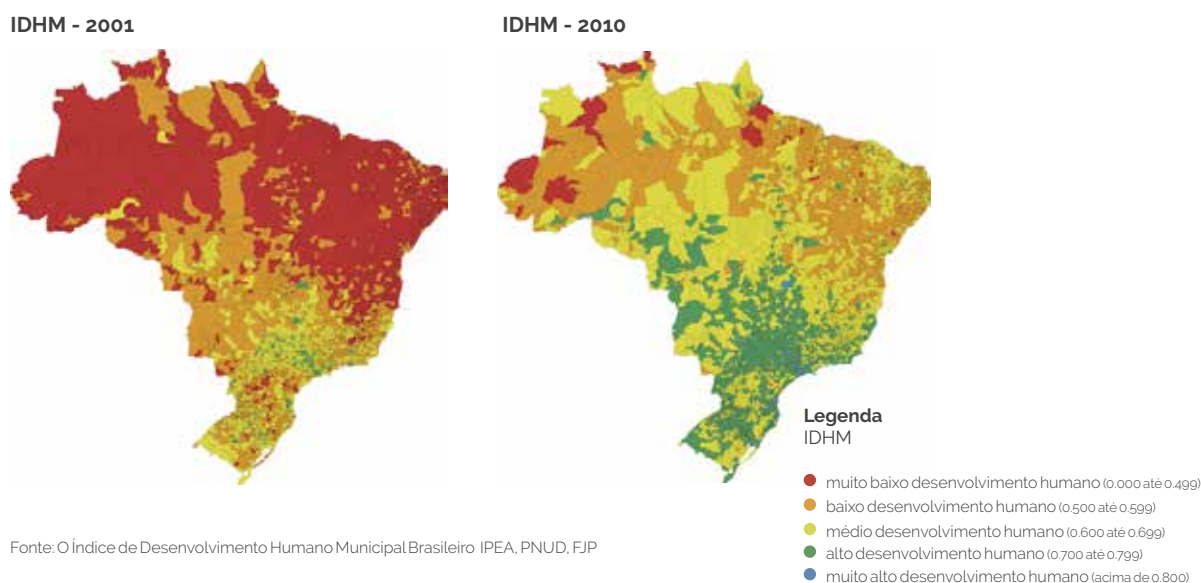
22 Fonte: IPEA. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de Acompanhamento. Brasília, 2014.

nina não ultrapassa os 9% e no Senado Federal a situação é bastante semelhante: desde as eleições de 2002, as mulheres respondem por 14,8% do total de senadores eleitos.

5. **Questões de *cor da pele e raça*.** O conjunto de pessoas que se declararam pretas ou pardas passou de 44,7% em 2000 para 52,9% em 2013 da população total do país. Porém, mais de 70% das pessoas extremamente pobres são pretos ou pardos, o que reflete uma variação expressiva entre os rendimentos médios mensais segundo o recorte de cor ou raça. A variação pode ser de quase o dobro dos valores dos rendimentos, em que os brancos recebem em média R$ 1.538 enquanto os negros recebem em média R$ 834.

6. **Grau de *escolaridade*.** Em 2012, a taxa de frequência à escola ou à creche para os 25% mais pobres era de 32,4%. Para os 25% mais ricos era de 58,5%.[23] Além disso, enquanto do total de estudantes brancos de 18 a 24 anos, 69,4% frequentavam o ensino superior, apenas 40,7% dos jovens estudantes pretos ou pardos cursavam o mesmo nível. Essa proporção é menor que o patamar alcançado pelos jovens brancos em 2004 (47,2%).[24]

Figura 2 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), Brasil, 2001 e 2010

Fonte: O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro IPEA, PNUD, FJP

Em suma, para um país de renda média, o Brasil ainda convive com muitas desigualdades e talvez seja este o fator mais marcante de sua realidade social. A tarefa da redução das desigualdades enfrenta uma ampla base da população em condição de pobreza e vulnerabilidade. Conforme proposto por Amartya Sen,[25] o conceito de desenvolvimento humano pressupõe que a qualidade de vida de uma população envolva, além da dimensão de renda, características sociais, culturais e políticas. O acesso ao desenvolvimento humano mais igualitário co-

23 Fonte: IBGE, 2012.

24 Fonte: IBGE, PNAD 2012.

25 Fonte: SEN, Amartya. Social Exclusion: concept, application, and scrutiny. Office of Environment and Social Development; Asian Development Bank. June 2000.

loca para o país o desafio de, nos próximos anos, desenvolver novas estratégias para avançar na redução da vulnerabilidade e na consolidação do potencial dos mercados inclusivos.

O presente momento macroeconômico brasileiro apresenta desafios, mas traz também novas oportunidades. Nos dez anos iniciados em 2003, a evolução da economia brasileira repercutiu positivamente na inclusão pelos mercados. Já ao final de 2013, ficaram claros alguns sinais de dificuldades. O mercado de trabalho começou a mostrar sinais de desaceleração e praticamente os principais indicadores vêm mostrando resultados negativos e sem evidências de mudança de tendência de curto prazo. A resiliência dos ganhos sociais conquistados será colocada à prova nos próximos anos, e os mercados inclusivos tendem a ser atores fundamentais. A diversificação de estratégias para incluir as pessoas de menor renda de modo ambientalmente sustentável se apresenta como uma oportunidade única de reposicionamento dos negócios e de consolidação e avanço dos ganhos sociais.

Esses fatores convidam o setor privado a ampliar seu escopo na produção de valor econômico e social, reforçando seu papel como vetor de consolidação das conquistas obtidas pela sociedade brasileira nos últimos anos, seja para apoiar aqueles que saíram da condição de pobreza, seja para aumentar a resiliência, nos momentos de dificuldade ou de prosperidade econômica, daqueles que ascenderam recentemente para a classe média. É consenso que esse grande potencial não será atingido apenas por meio de ações filantrópicas ou mesmo de responsabilidade social corporativa. Ao contrário, este relatório aponta para a oportunidade de combinar inclusão social e retorno financeiro como uma forma de gerar valor para todos.

Daniel de Castro

PARÂMETROS PARA CLASSIFICAÇÃO *SOCIOECONÔMICA.*

Parâmetro internacional

A linha de pobreza internacional foi definida como US$ 1, 25 PPC[26] por dia, de acordo com o cálculo da média dos 15 países mais pobres estabelecido em 2005. Outro parâmetro utilizado como referência para classificar pessoas de menor renda é o termo base da pirâmide econômica (ou BoP).[27] Esta denominação comumente se refere a pessoas que recebem até US$ 8,00 PPC per capita/dia.

Quadro 2. Comparativo dos limiares internacionais da pobreza, em Reais (PPC, 2012)

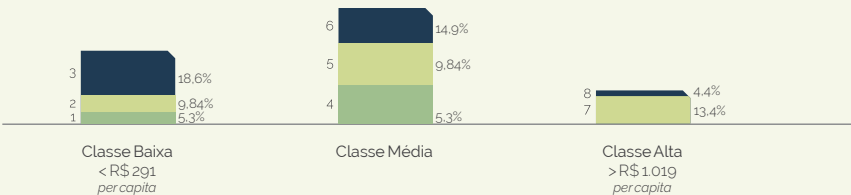
US$ PPC/período	US$ X 1,89* / período	Renda mensal per capita (R$)	Renda mensal domiciliar (R$)
US$ 1,25/dia	2,36/dia	71,75	287
US$ 8/dia	15,12/dia	459,65	1838,6

*Valor em R$ de 1 US$ PPC em 2012.

Fonte: WRI/IFC, World Bank Group

Parâmetro nacional

No Brasil, a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) utiliza uma definição de classe de renda que serve como base oficial para parametrizar as políticas públicas lançadas pelo governo, observando a renda per capita mensal e a renda média familiar. O limiar de corte da população considerada classe baixa é de até R$ 291,00 de renda per capita por mês, como ilustra o gráfico a seguir. Traduzindo este critério para o limiar de US$ 8 PPC, aproximadamente 100 milhões de brasileiros (50,4%) compõem a chamada base da pirâmide no país, abrangendo famílias de classe baixa e de baixa classe média.[28]

Gráfico 2 - Porcentagem a população brasileira por classe de renda - 2012

1. Extremamente pobre (< R$ 81 *per capita*)
2. Pobre mas não extremamente pobre (< R$ 162 *per capita*)
3. Vulnerável (< R$ 291 *per capita*)
4. Baixa classe média (< R$441 *per capita*)
5. Média classe média (< R$ 641 *per capita*)
6. Alta classe média (< R$ 1.019 *per capita*)
7. Baixa classe alta (< R$ 2.480 *per capita*)
8. Alta classe alta (> R$ 2.480 *per capita*)

---

26 Os chamados fatores de Paridade de Poder de Compra (PPC) são uma taxa de conversão, calculada pelo Banco Mundial, de quantos reais são necessários para adquirir os mesmos produtos que um dólar americano compraria nos Estados Unidos.

27 The Next 4 Billion: market size and business strategy at the base of the pyramid. World Resources Institute (WRI) e International Finance Corporation (IFC) do World Bank Group, 2007.

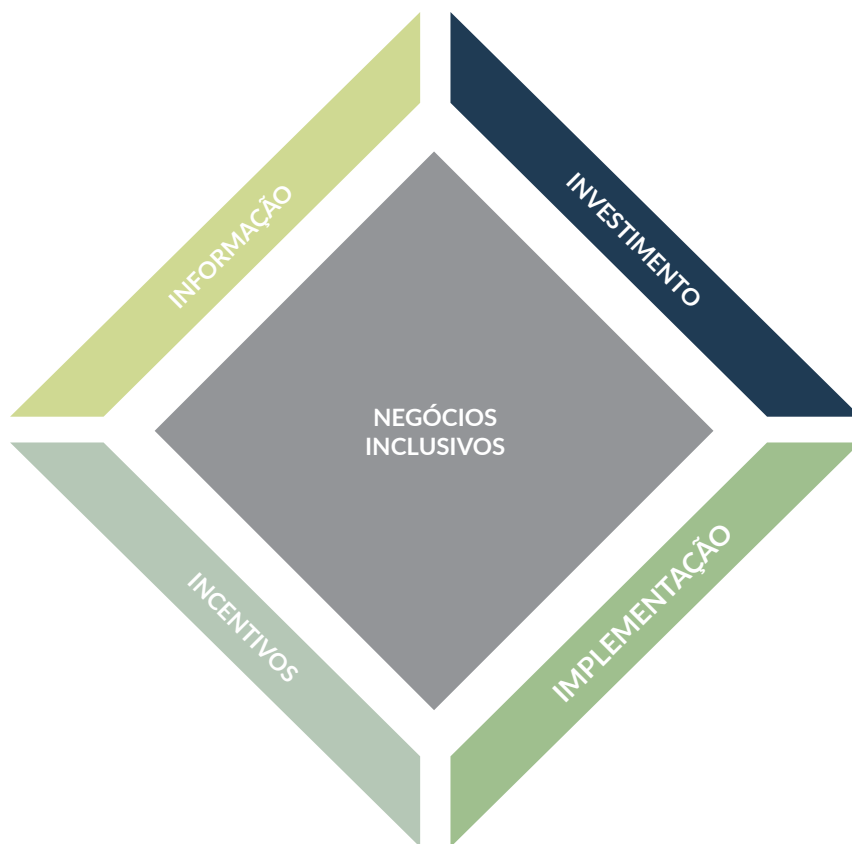
28 Além das definições de classe internacionais e a adotada oficialmente no país pelo governo federal e Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), outras métricas também são utilizadas no Brasil pelas empresas de pesquisa de mercado (ABEP) e por centros de estudo em políticas públicas (FGV/CPS) para classificar as faixas de renda.

O ECOSSISTEMA DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS NO BRASIL: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

2

Kenia Ribeiro/CNM/PNUD Brasil

Negócios inclusivos operam em mercados competitivos. Para viabilizar negócios com alto poder de inclusão, muitas vezes não é suficiente focar-se em empresas individualmente; é preciso que o mercado funcione de forma mais inclusiva também. Ampliar o entendimento – de negócios inclusivos para mercados inclusivos – abre caminho para uma visão sistêmica do processo de inclusão social pelo mercado porque reconhece que outros atores, além dos negócios inclusivos e das pessoas de menor renda, desempenham papéis na inclusão pelos mercados. Para o PNUD, o ecossistema de mercados inclusivos envolve "uma rede de atores interconectados e interdependentes, cujas ações tornam possível que negócios inclusivos tenham sucesso e gerem impacto em escalas cada vez maiores".[29] Revela-se assim um ecossistema que serve como habilitador dos negócios inclusivos.

Figura 3 – Diamante do Ecossistema de Mercados Inclusivos

29 UNDP (2013). Realizing Africa's Wealth - Building Inclusive Businesses for Shared Prosperity.

O modelo adotado para representar o ecossistema pelo PNUD é sintetizado em um diagrama no formato de Diamante do Ecossistema de Negócios Inclusivos,[30] ilustrado na Figura 3. De acordo com esse modelo, as quatro funções principais para apoio aos negócios inclusivos são:

INFORMAÇÃO	quando o ecossistema fornece às empresas a consciência, o conhecimento, a tecnologia e o *know-how* necessários para operar em mercados de menor renda;
INCENTIVOS	quando o ecossistema disponibiliza o impulso para as empresas se envolverem com comunidades da base da pirâmide, recompensando externalidades positivas e reduzindo o custo de fazer negócios;
INVESTIMENTO	quando o ecossistema fornece o apoio financeiro que permite às empresas se aventurarem nos desafiadores mercados de menor renda;
IMPLEMENTAÇÃO	quando o ecossistema fornece logística, operação, marketing e comunicação e serviços de apoio que permitem que as empresas inclusivas funcionem em ambientes dinâmicos.

O ecossistema inclui o poder público (governos nacionais e locais, poderes judiciário e legislativo, agências públicas, agências regulatórias de fiscalização), como agente definidor e implementador de políticas públicas e de incentivo de mercado. Insere o setor privado e suas cadeias produtivas com sua habilidade para inovar e dar escala a soluções comerciais. Inclui as organizações da sociedade civil, que se relacionam com o governo, as empresas e as pessoas de menor renda, buscando habilitá-los para sua emancipação como cidadãos. Inclui também um elenco variado de atores, como instituições de pesquisa, universidades, *think tanks*, associações empresariais e de consumidores, sindicatos de trabalhadores, órgãos de padronização, imprensa e outros meios especializados.

No Brasil, esse ecossistema de negócios apresenta iniciativas muito ricas e diversificadas, apesar de ainda ser incipiente em muitos aspectos, levando em conta o tamanho do desafio que é enfrentar a exclusão social em um país com cerca de 200 milhões de pessoas.[31] Para o desenvolvimento desse ecossistema, as políticas públicas são as principais responsáveis pela inclusão social e nelas residem alguns dos principais desafios para os negócios inclusivos no país. Dessa forma, superar esses desafios é papel da sociedade e o setor público é um ator relevante para impulsionar a inclusão por meio dos mercados.

Contudo, a inclusão social, quando vista somente como um dever do Estado tem seu potencial transformador minimizado. Diante do panorama socioeconômico apresentado no capítulo 1 e dos dilemas políticos e econômicos vividos atualmente no Brasil, cabe às empresas um papel proativo. Ainda que o Estado seja protagonista nas iniciativas voltadas para a redução da pobreza no país, é

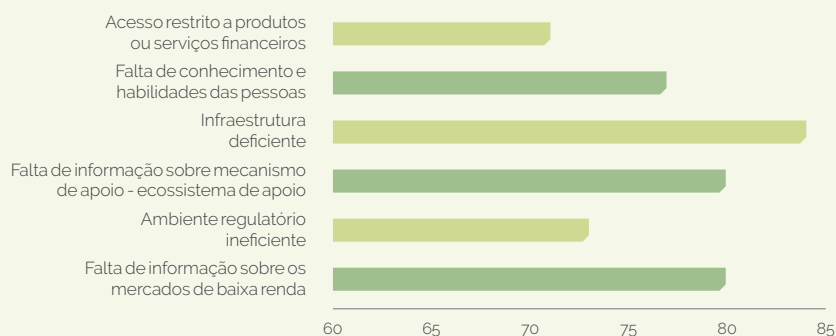
30 Adaptado de: GRADL, C., e JENKINS, B. (2011). Tackling Barriers to scale – From Inclusive Business Models to Inclusive Business ecosystems.

31 Fonte: IBGE, 2015.

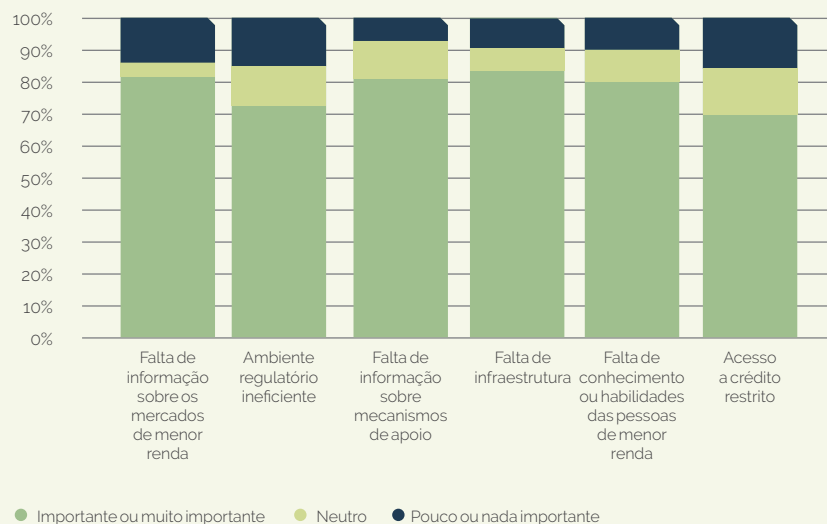
notória a participação do setor privado na promoção do desenvolvimento, além de sua habilidade de oferecer soluções inovadoras.

O impacto socioeconômico é um sinal importante do sucesso dos negócios, especialmente no longo prazo. As empresas afetam bens, capacidades, oportunidades e padrão de vida das pessoas, criando empregos, transferindo tecnologias e aumentando o acesso a produtos e serviços. Porém, isso não é suficiente para atender à agenda dos objetivos do desenvolvimento. As sociedades prósperas e mercados saudáveis andam de mãos dadas. Ao respeitar e apoiar princípios universais nas suas operações, ao desenvolver novos modelos de negócios, formar parcerias inovadoras e gerar valor compartilhado, o setor privado pode fazer contribuições duradouras para as causas sociais e para o desenvolvimento sustentável.

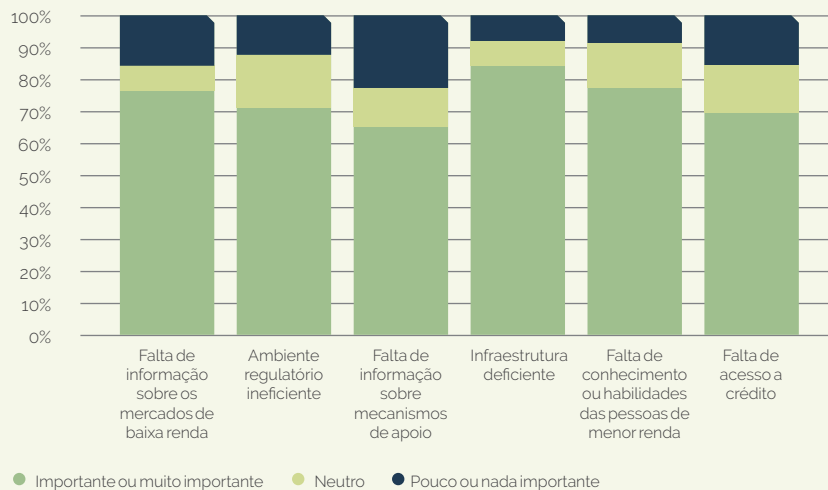
Segundo pesquisa realizada pela Iniciativa Incluir com empreendedores e gestores públicos, os principais desafios para o desenvolvimento de negócios inclusivos no Brasil encontram-se principalmente na infraestrutura deficiente, na falta de informações sobre o mercado e mecanismos de apoio, ambiente regulatório ineficiente e falta de acesso a instrumentos financeiros, como ilustra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Principais desafios para a inclusão pelos negócios no Brasil

Fonte: PNUD, Survey Inciativa Incluir, 2015. Base: n=402

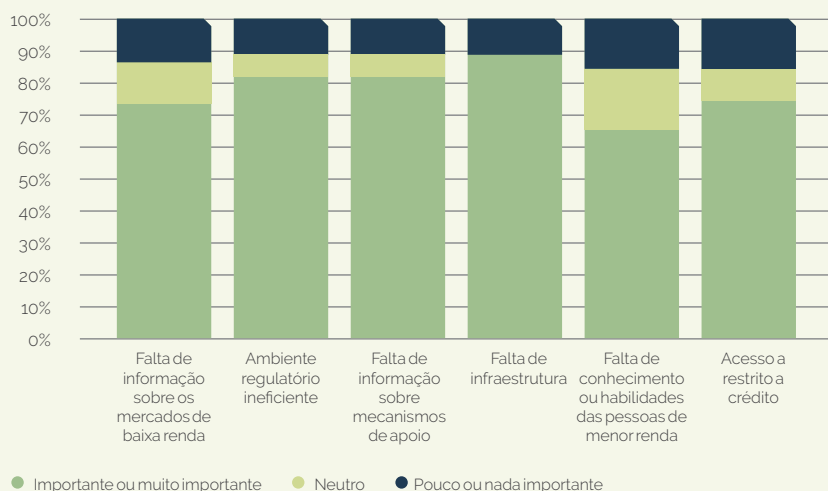
No que diz respeito ao grau de importância desses temas para o setor público e para o setor privado, a deficiência na infraestrutura e falta de conhecimento sobre os mercados de menor renda são fatores críticos para o desenvolvimento dos negócios inclusivos. Porém, além desses, governo e empresas de diferentes portes enfrentam desafios específicos. Para os gestores públicos, a falta de conhecimento sobre os mecanismos de apoio se apresenta como uma barreira importante.

Gráfico 4 - Grau de importância de cada desafio para os representantes do setor público

Fonte: PNUD, Survey Iniciativa Incluir, 2015. Base: n=402

Já para as micros e pequenas empresas, a falta de conhecimento sobre as habilidades das pessoas de menor renda tem um peso maior do que a falta de informações sobre mecanismos de apoio.

Gráfico 5. Grau de importância de cada desafio para os representantes de empresas com até 19 empregados (MPEs)

Fonte: PNUD, Survey Iniciativa Incluir, 2015. Base: n=402

Para as grandes empresas, os principais obstáculos enfrentados situam-se no ambiente regulatório ineficiente. Outro aspecto que chama a atenção é que, para as grandes empresas, a falta de informação sobre os mecanismos de apoio se mostra relativamente mais acentuada do que para as MPEs.

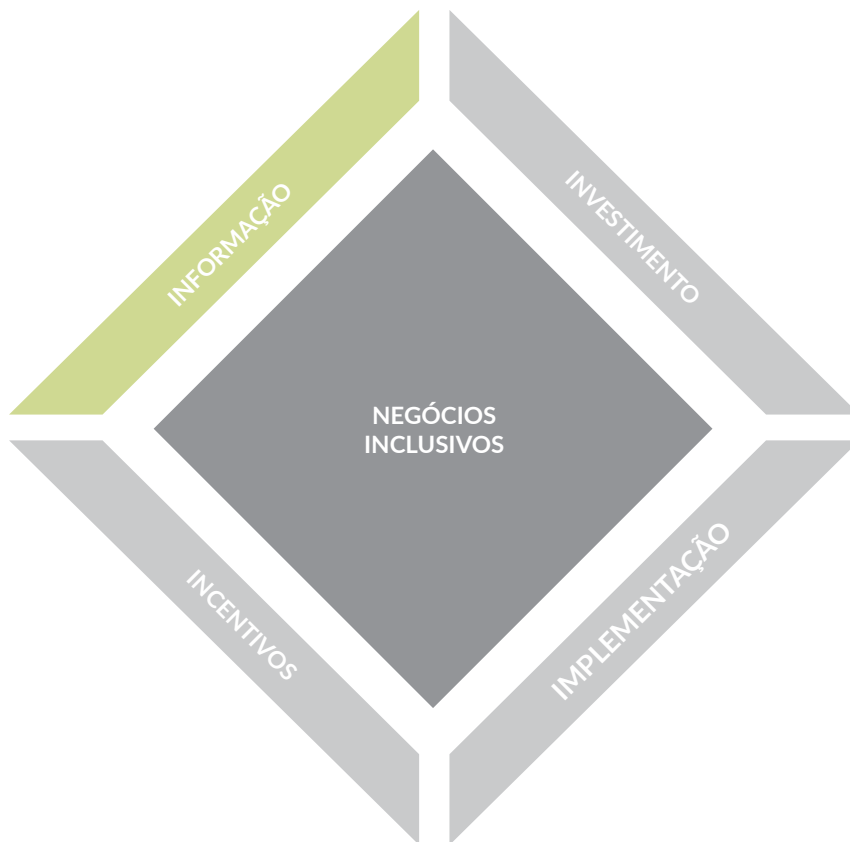
Gráfico 6 - Grau de importância de cada desafio para os representantes de empresas com mais de 500 empregados (Grande Empresa)

Fonte: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE), Governo Federal, 2012.

Quanto mais atores do ecossistema se unirem em torno de um objetivo comum, maior amplitude alcança a relação de mútuo fortalecimento entre ecossistema, empresas e sociedade. Entretanto, diante das lacunas ainda existentes, cabe às empresas buscar estratégias específicas que os ajudem a contornar essas lacunas no ecossistema brasileiro. O resultado da combinação entre mecanismos de apoio e estratégias de negócio para superar obstáculos é o fortalecimento do ambiente de negócios. Afinal, ao mesmo tempo em que as empresas são beneficiadas pelo ecossistema de negócios inclusivos, elas também o fortalecem por meio de suas estratégias de negócio, fomentando uma relação recíproca que beneficia o desenvolvimento dos mercados inclusivos.

Este capítulo analisa os quatro habilitadores do ecossistema de negócios inclusivos no Brasil, ou seja, as vias pelas quais o ecossistema pode oferecer apoio aos negócios inclusivos, quais sejam: informação, implementação, incentivo e investimentos.

2.1. INFORMAÇÃO

Informação

Provê a compreensão, o conhecimento e a tecnologia necessários para operar em mercados de menor renda.

Conseguir informação acurada e detalhada para embasar a decisão de iniciar e operar qualquer tipo de empresa é um desafio que se torna ainda maior no caso de negócios inclusivos. Geralmente as perguntas a responder são: qual o tamanho do mercado das comunidades de menor renda? Quais são as necessidades e preferências? Como transformar necessidade em demanda? Quais os caminhos para inovar? Como e quais inovações e tecnologias oferecem o potencial de desenvolvimento do negócio? Como traduzir as informações em ações?

Informação é uma importante matéria-prima para o desenvolvimento de negócios inclusivos e do ecossistema de negócios. Da mesma forma, sua ausência é uma importante restrição de mercado que pode em muitos casos materializar-se como a principal barreira para o desenvolvimento de negócios. Tecnologia, nesse sentido, pode ser também vista como um fator-chave para o desenvolvimento de negócios, pois ela serve como uma plataforma para o desenvolvimento das soluções a serem ofertadas pelas empresas para servir os mercados de menor renda.

A importância da informação de mercado e da tecnologia para o desenvolvimento de negócios inclusivos é transversal aos casos estudados para este relatório. Informações, nesses casos, viabilizaram o planejamento da entrada em um determinado mercado, facilitando a instalação dos negócios e seu monitoramento. O uso da tecnologia da informação e comunicação, por sua vez, trouxe soluções mais eficientes para o negócio, permitiu o desenvolvimento de serviços personalizados e ampliou o poder de escala das pequenas empresas.

Atores do ecossistema

No Brasil, organismos multilaterais, instituições de pesquisa governamentais e privadas, organizações do terceiro setor e empresas desempenham funções de apoio e fomento à produção de informação e disseminação de conhecimento sobre mercados inclusivos, enquanto atores de um ecossistema exercem um papel crítico para sensibilizar, compartilhar informação, ampliar os mecanismos de diálogo e desenvolver capacidades para melhorar a performance dos negócios inclusivos.

Organismos multilaterais e agências de desenvolvimento se consolidam como hubs de informação

Atualmente os principais relatórios sobre modelos de negócios inclusivos, sociais e de impacto são feitos por organizações internacionais e agências de desenvolvimento. Essas instituições, como *hubs* de iniciativas de inclusão pelos mercados, oferecem a possibilidade de transferência de conhecimentos sobre boas práticas para além das fronteiras nacionais. Alinhadas e atuantes no refinamento do conceito, apoio a novos modelos de negócios e ao desenvolvimento inclusivo e sustentável, essas instituições atuam na vanguarda para disponibilizar informações atuais de mercado e gerar instrumentos de apoio ao desenvolvimento do ecossistema de negócios inclusivos em diversos países.

O Banco Mundial, o International Finance Corporation (IFC), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e as agências de desenvolvimento inglesa e alemã, por exemplo, recorrentemente publicam relatórios sobre mercados e negócios inclusivos. O Banco Mundial lançou em 2014 uma base de dados sobre padrões de gasto de consumo nos países em desenvolvimento compilada de *surveys* de mais de um milhão de domicílios ao redor do mundo. O BID, por meio da iniciativa Opportunities for the Majority (OMJ), tem dados e estudos que procuram contribuir para o entendimento do mercado da base da pirâmide econômica como forma de apoiar o desenvolvimento de modelos de negócios para servir a base da pirâmide na América Latina e no Caribe.

O PNUD, por sua vez, disponibiliza um banco de dados com mais de mil modelos de negócios inclusivos. No Brasil, o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, uma parceria entre PNUD, IBGE e Fundação João Pinheiro apresenta mais de 200 indicadores socioeconômicos para todos os municípios brasileiros, permitindo análises desagregadas e de grande utilidade para empresas no desenvolvimento de inteligência de mercado para atuação em áreas de menor renda. A Iniciativa Incluir oferece uma plataforma para acesso à informação e apresenta estudos de caso detalhados.

Instituições governamentais e fundações públicas servem como as principais fontes de dados estatísticos

No Brasil, agências governamentais de pesquisa, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desempenham há décadas papel relevante no levantamento e interpretação de dados sobre a sociedade brasileira. Todas essas fontes coletam dados primários, por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), pelo Censo Demográfico, pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) etc. Os ministérios, por sua vez, também apresentam dados específicos sobre questões relacionadas com sua esfera de atuação, principalmente nas áreas de educação e saúde. No que diz respeito aos pequenos produtores, o governo lançou o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), instrumento de mapeamento da economia solidária em todo o território nacional. Esses instrumentos servem de base de um grande número de pesquisas feitas em nível nacional e apresentam grande potencial para contribuir para o desenvolvimento de informação para mercados inclusivos. Além disso, há também levantamento de dados primários efetuados com base no Sistema S, composto de algumas instituições como SENAR, SENAI, SENAC, SEBRAE, SESC, SESI, etc.

Instituições acadêmicas, de pesquisa aplicada e centros de pesquisa ganham relevância na produção de conhecimento sobre inclusão pelos mercados

Em paralelo com o desenvolvimento do conceito e prática de negócios inclusivos, universidades e outros centros de pesquisa passaram a agregar a sua grade curricular e áreas de pesquisa estudos sobre empreendedorismo social e gestão de negócios socioambientais. Esse movimento pode ser notado por meio da criação de diversos centros de pesquisa voltados para a inclusão por meio dos mercados no Brasil, como, por exemplo, o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios (GVCenn) da Fundação Getúlio Vargas, o Núcleo de Negócios Sociais da ESPM, o Centro de Empreendedorismo e Administração em Terceiro Setor (CEATS) da Fundação Instituto de Administração (FIA), o Centro de Empreendedorismo e Inovação do INSPER e o Centro de Referência em Governança Social Integrada da Fundação Dom Cabral. A importância dessas escolas de negócios e instituições de pesquisa para o desenvolvimento de negócios inclusivos no Brasil se dá por meio da formação de executivos e empreendedores comprometidos com o impacto socioambiental de suas empresas.

Soma-se a isso o exemplo do Banco do Brasil, que atuou no estímulo a produtores de café no município de Mimosa do Sul, ES, e que contou inicialmente com a participação do Instituto Capixaba de Pesquisa e Extensão Rural (INCAPER) para o diagnóstico inicial que deu apoio à criação do programa de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil.

Além desses, institutos de pesquisa aplicada também apoiam o desenvolvimento de produtos e de novas soluções para melhorar a produtividade. Para citar um exemplo, a EMBRAPA apoiou a melhoria das técnicas de manejo do açaí para a Sambazon. Além disso, ajudou no desenvolvimento de um novo modelo de agricultura e pecuária tropical, superando as barreiras que limitam a produção de alimentos, fibras e energia.

Empresas do setor privado se firmam como atores importantes para o desenvolvimento de informações sobre negócios inclusivos

Algumas grandes empresas podem, por si sós, desenvolver informação relevante para sua atuação em mercados de menor renda. Por sua vez, a falta de conhecimento e informação sobre esses mercados entre a maioria das empresas contribuiu para a criação de consultorias especializadas que trabalham para oferecer informação consolidada sobre esses mercados de menor renda, como a Plano CDE, a MGov Brasil e avaliação de impacto social como a Move Social, por exemplo. Essas empresas apontam para a existência de um novo nicho de mercado que resulta do desenvolvimento da prática de negócios inclusivos, servindo, de alguma forma, como um termômetro do interesse que a inclusão por meio dos mercados tem despertado no Brasil.

O terceiro setor consolida-se como espaço de reflexão sobre inclusão pelos mercados e fonte de informação sobre contextos locais

__Business Call to Action (BCtA)__ é uma iniciativa global que visa aproveitar o poder das empresas para reduzir a pobreza e melhorar a vida de milhões de pessoas. O BCtA tem como objetivo acelerar o progresso em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ao desafiar as empresas a desenvolver modelos de negócios inclusivos. No Brasil, oito empresas do BCtA atuam nas áreas de educação, saúde, finanças e agricultura sustentável.

Muitas instituições do terceiro setor, entre as quais a NESsT, a Fundação Avina, a Aspen Network for Developing Enterprises (ANDE), a Ashoka, a Potência, o Consulting Group to Assist the Poor e a Ventures apresentam instrumentos de pesquisa e de *advocacy* facilmente acessíveis sobre aspectos que perpassam vários elementos da inclusão pelos mercados, desde investidores de impacto até o mapeamento de políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento de mercados inclusivos.

ONGs de caráter local podem ainda ser cruciais para oferecer informações de relevância para a fase de planejamento e implementação dos negócios inclusivos. Como exemplo da importância dessas organizações para o desenvolvimento de informações e conhecimentos cite-se o caso da Dahma Urbanizadora que, por meio do contato com ONGs locais e Associações de Moradores, foi capaz de obter informações sobre a comunidade onde atua para planejar seu processo de entrosamento com a população local. Como resultado, a empresa conseguiu estruturar de maneira efetiva sua contribuição para o desenvolvimento do entorno de suas obras.

Eventos e conferências para disseminação de informações na área de negócios inclusivos se multiplicam

Uma das principais formas de gerar conhecimento e informação é através da disseminação do conceito e da prática de negócios inclusivos. Os eventos de disseminação de conhecimento sobre negócios inclusivos servem para agregar *practitioners* da área e atrair a atenção da mídia. Nesse aspecto, o Brasil já foi sede de diversos eventos de renome organizados por atores importantes do ecossistema de negócios inclusivos no Brasil. Da mesma forma, universidades são atores importantes nesse esforço de disseminação e compartilhamento por meio de seminários sobre as melhores práticas de negócios inclusivos no Brasil.

Desafios e lacunas

Informação sobre o mercado

- *Informações de mercado fragmentadas e o desafio de transformá-las em ação*

Informações de mercado existem, mas as fontes de informação sobre a população de menor renda encontram-se pouco acessíveis no dia a dia dos empreendedores, o que reduz seu potencial de apoiá-los no planejamento e implementação dos seus modelos de negócio. Tanto entre representantes do setor privado quando do setor público, a falta de informação de mercado é percebida como um obstáculo relevante para o desenvolvimento do negócio. Nota-se uma dificuldade de acesso a informações e a falta de iniciativas capazes de agregá-las a partir de fontes distintas em uma base de dados acessível para os empreendedores. Boa parte das informações existentes são produzidas por agências governamentais, orientam a implementação das políticas públicas, como a base de dados dos usuários do bolsa família. Porém, essas fontes de dados não estão disponíveis ou organizadas para orientar iniciativas empresarias capazes de atender a essa população. Outro ponto importante encontra-se na dificuldade de transformar o resultado da análise em estratégia de negócio e apoiar a implementação das ações. Como resultado dessa falta de conhecimento, gera-se um desalinhamento estratégico e operacional para as empresas que buscam atuar no mercado de menor renda, ampliando, dessa forma, as barreiras de entrada para o desenvolvimento de negócios inclusivos.

Conhecimento e habilidades limitadas

- *Desconhecimento do Conceito de Negócios Inclusivos*

O desconhecimento sobre as formas de inclusão também se evidencia pela maneira ainda limitada de inserção das iniciativas inclusivas na cadeia de valor e sua interação com o *core business* da empresa. No que concerne aos diversos atores do ecossistema, a primeira dificuldade diz respeito ao próprio desconhecimento do conceito de negócios inclusivos, que muitas vezes se confunde com a prática de investimento social. Por vezes, grandes e médias empresas apresentam algum tipo de inclusão por meio de seu *core business* que pode ser considerado como negócio inclusivo, porém, por desconhecimento do conceito e da prática, encaixam suas atividades na área de responsabilidade social corporativa.

Para pequenas e médias empresas, em especial, falta conhecimento dos próprios empresários sobre o modo como criar um modelo de negócios que seja ao mesmo tempo rentável e inclusivo. Soma-se a isso o pouco conhecimento dos gestores públicos sobre essa nova forma de fazer negócios que pode contribuir significativamente para ampliar inclusão da população de menor renda.

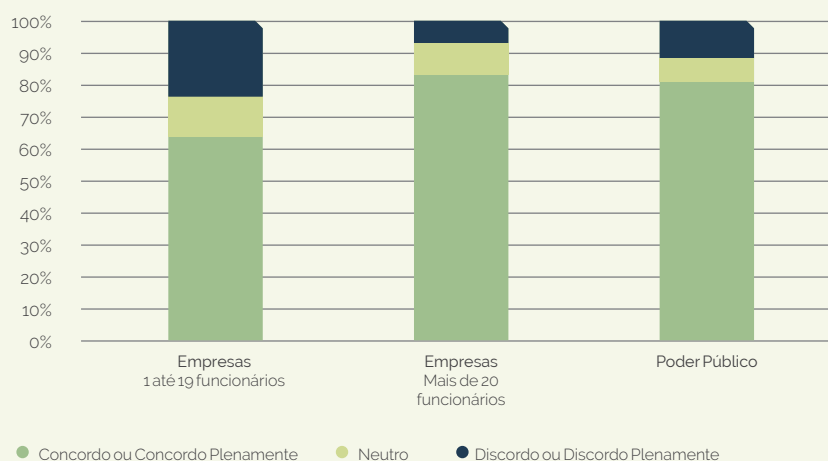
- *Visão Limitada da Inclusão por meio dos Negócios*

Muitas empresas ainda se pautam unicamente por preço e concorrência e a inclusão das pessoas de menor renda se dá unicamente através do consumo. Isso ocorre apesar do esforço de vários atores do ecossistema em estimular a inclusão dessas pessoas como empreendedores ou como produtores independentes, sendo essas formas de inclusão características da nova economia.

Em vista dessa visão ainda limitada, muitos empreendedores têm dificuldades de entender de que forma negócios inclusivos se apresentam como um modelo com possibilidades de êxito e além da inclusão de pessoas de menor renda como consumidores.

- *Desconhecimento dos Mecanismos de Apoio*

Como evidenciado pelo gráfico 7 abaixo, existe a percepção, particularmente entre representantes do setor público e de empresas com mais de 20 funcionários, de que existe uma patente falta de conhecimento sobre o mecanismo de apoio a negócios sociais e inclusivos. Tais mecanismos oferecidos por vários atores do ecossistema que trazem capacitação, suporte ao desenvolvimento de soluções e implementação de modelos de negócios, mesmo quando existentes, são pouco aproveitados como instrumento de suporte aos negócios. Nesse sentido, não basta que o ecossistema disponibilize esse mecanismo, é preciso desenvolver uma estratégia de aproximação desses mecanismos dos atores que se encontram à frente dos negócios, potencializando habilidades e desenvolvendo novas capacidades.

Gráfico 7 - Grau de importância do desafio "Falta de Informação sobre Mecanismos de Apoio" para representantes de empresas e do setor público

Fonte: PNUD, Survey Iniciativa Incluir, 2015. Base: n=520

- *Desconhecimento, por parte dos consumidores, dos produtos e serviços oferecidos*

Em referência aos consumidores, os desafios encontrados pelas empresas aqui estudadas incluem as dificuldades ou falta de conhecimento por parte do público de menor renda para acesso aos produtos e serviços de caráter inclusivo. A Saútil, plataforma online que oferece gratuitamente um buscador e permite ao usuário localizar o medicamento mais barato próximo de sua casa, apesar de já ter registrado mais de 1,7 milhão de visitantes em sua plataforma, ainda é uma ferramenta desconhecida por boa parcela da população de menor renda.

A Konkero, site que oferece recursos para educação financeira gratuita, é outro exemplo, mas sua existência é ainda desconhecida por grande parcela das pessoas de menor renda.

Estratégias para contornar obstáculos

A falta de informação se apresenta como uma importante restrição de mercado e tanto o ecossistema quanto os próprios empreendedores encontram grandes barreiras para desenvolver e obter informações e tecnologias para o desenvolvimento de um ambiente de negócios inclusivos no Brasil. As empresas analisadas neste relatório desenvolveram estratégias específicas para superar essas restrições de mercado.

Combinar recursos e capacidades

- *Parcerias para impulsionar recursos de informação*

Comunidades de menor renda em diversos casos apresentam estruturas físicas e instituições distintas daquelas existentes em outros contextos. Nesse sentido, obter conhecimento específico sobre o contexto de menor renda no qual se quer atuar e adaptar produtos e processos é então um dos aspectos mais importantes dos negócios inclusivos. Além disso, uma empresa deve ter claras suas expectativas de retorno de curto, médio e longo prazo em termos de ativos tangíveis e intangíveis e criar expectativas realistas pautadas em sua ação no contexto de menor renda.

Como uma forma de adaptação de produtos e processos para lidar com a restrição de mercado imposta pela informação, cite-se a Plataforma Saúde, que atua no Morro da Providência, no Rio de Janeiro, e oferece serviços integrados, sustentáveis e baseados em evidências para a prevenção e o controle das Doenças

Arquivo Geekie

Crônicas Não Transmissíveis (DCNT) e seus fatores de risco, para as populações de menor renda. Por meio de parcerias com ONGs locais e com o SEBRAE-RJ, a Plataforma Saúde obteve mais informação sobre o mercado no qual gostaria de atuar, criando a possibilidade de entender suas demandas e então desenvolver um produto de baixo custo operacional para a população de menor renda.

- *Combinar conhecimento com pessoas de menor renda para inovar e identificar novas oportunidades*

As pessoas de menor renda são elas mesmas os principais agentes por trás da solução dos problemas inerentes à atividade exercida pela empresa. A combinação entre o conhecimento desenvolvido no topo da pirâmide e a sabedoria e experiência da base é uma estratégia vital para desenvolver produtos e serviços que melhor se encaixem no ambiente local.[32]

O potencial das comunidades de menor renda como espaço para o desenvolvimento de inovações é essencial tanto pelos desafios que traz quanto pela ausência de respostas consolidadas para atender a esses mercados. Esses ingredientes geram um grande potencial de inovação para os negócios inclusivos, contribuindo para aumentar sua competitividade.

Co-criar, nesse sentido, é importante por uma série de razões: cria senso de pertencimento, forma uma nova identidade nas pessoas das comunidades, gera valor compartilhado e relações de longo prazo.[33] Assim, os modelos de negócios podem ao mesmo tempo atender às preferências e necessidades das pessoas de menor renda e também oferecer soluções inovadoras de preço, distribuição e desempenho. Essas inovações conduzem ao desenvolvimento de novos processos, novos produtos e serviços com potencial de replicação em outros mercados.[34]

As empresas estudadas valem-se de diferentes métodos de inovação, seja pela co-criação, seja por meio de soluções encontradas com usuário-líder,[35] que se tornam relevantes para outros usuários e desenvolvem ideias satisfazer necessidades adaptando produtos existentes. A Konkero, que oferece orientação financeira e organização de gastos, orientando seus usuários sobre maneiras de utilizar melhor os instrumentos financeiros, investiu nessa aproximação por meio de *oficinas de co-criação* com os potenciais usuários dos seus serviços para desenvolver o conceito de uma plataforma de organização financeira. Essa interação permitiu alinhar seu modelo de negócios às demandas e necessidades do seu público com conteúdo desenvolvido de maneira simples e objetiva para atender à nova classe média e ao público de menor renda.

Outra empresa que aplicou os dois modelos para inovar foi a Saútil, que implementou a ferramenta de busca pelo site, mobile e totens customizados com base nas necessidades levantadas em *workshops* de co-criação feitos por meio de parceria com o Instituto Tellus. Um dos fundadores da Saútil percebeu a dificuldade de seus pacientes usuários do SUS em obter remédios devido à falta

---

32 Ted London, William Davidson Institute, Michigan University.

33 SIMANIS, E., HART, S. *Innovation from the inside out.* MIT Sloan Management Review. Summer, 2009.

34 Christensen, C., Craig, T. e Hart, S., The Great Disruption, Foreign Affairs Magazine, março de 2001. (http://www.foreignaffairs.org/articles/christensen0301b.html)

35 Fonte: PNUD (2006). *Criando Valores para Todos: Estratégias Para Fazer Negócios com os Pobres.* Von Hippel, E. 1986. "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts." Management Science 32 (32, 7): 791-805.

de informação, criando, então, seu negócio: um buscador virtual de informações na área de saúde. Da mesma forma, o fundador da Kidopi vivenciou as dificuldades no atendimento médico de um parente em uma unidade pública de saúde, percebendo a falta de organização do sistema de emergências médicas. Com isso, desenvolveu um *software* de soluções em informática médica aplicadas à gestão dos serviços de saúde voltados para as pessoas de menor renda.

Investir para remover restrições

- *Investir para remover restrições de informação*

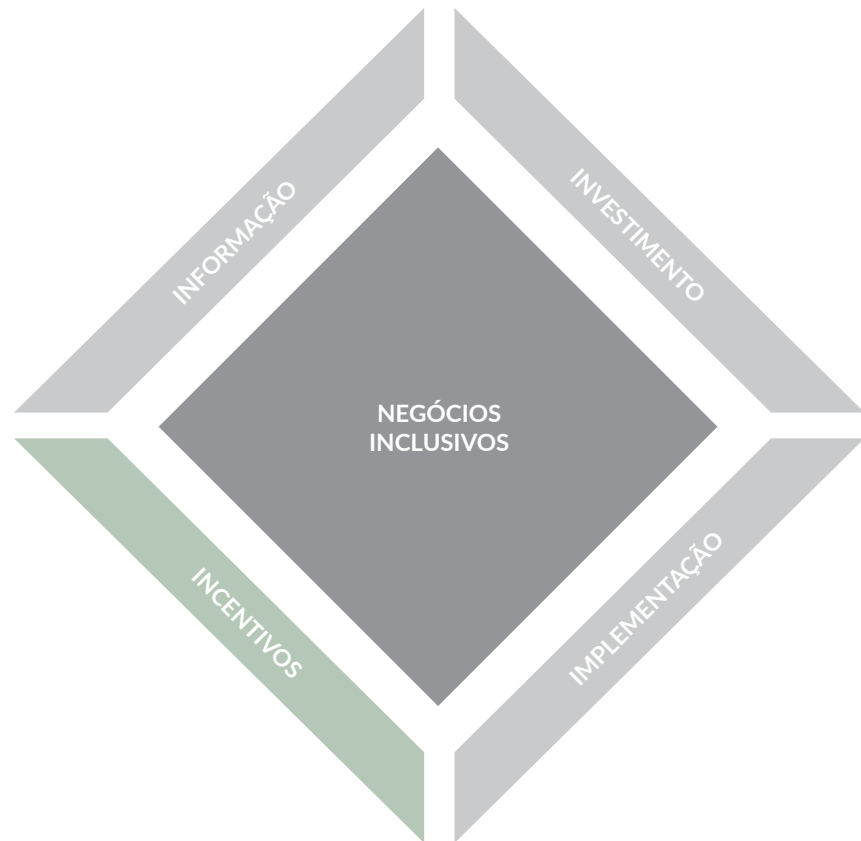
Outra forma de contornar a necessidade de informação encontra-se no desenvolvimento de estudos *ad hoc* específicos em vez da análise de dados secundários baseada em estudos estatísticos oficiais. A elaboração desses estudos acontece de maneira mais recorrente em médias e grandes empresas e serve para levantar dados capazes de responder a perguntas específicas sobre o conhecimento da realidade local e a visão dos diferentes *stakeholders*, levantar dados de mercado ou mapear demandas de potenciais consumidores, clientes ou beneficiários. Cite-se como exemplo da aplicação desses estudos o caso de Coelce, que desenhou o programa Ecoelce, calcado em um estudo quantitativo para identificar as necessidades da população de Fortaleza e sua motivação em relação à oferta de serviços de energia. A Beraca também investe em pesquisa e desenvolvimento para alinhar sua estratégia de negócios e identificar novas fontes de matéria-prima.

Tecnologia e informação para gerar engajamento e ampliar a personalização do ensino

*A **Geekie** é um empresa de ensino adaptativo que faz uso da tecnologia e desenvolvimento de softwares para apresentar estratégias de aprendizado personalizadas às necessidades e características do usuário. Para viabilizar seu modelo, a Geekie faz uso da tecnologia de Big Data, um conjunto de soluções que permite armazenar e tratar dados digitais de uma forma veloz e inteligente, permitindo a análise de informações em tempo real. Por meio do Big Data, os dados dos usuários que acessam a plataforma da Geekie são armazenados em uma plataforma adaptativa e podem, por exemplo, avaliar e comparar o desempenho do estudante, recomendar conteúdos de forma direcionada e criar estratégias de ensino individual ou em grupo. A partir do uso de sua plataforma online, alunos do ensino médio obtiveram uma nota média no simulado final do Enem até 31% maior do que aqueles que não o fizeram. Em 2014, a empresa atingiu cerca de 90% dos municípios do Brasil e 3,1 milhões de alunos tiveram acesso aos seus serviços.*

2.2. INCENTIVOS

Incentivos

Fornece às empresas o impulso para se envolver com comunidades de menor renda, recompensando externalidades positivas e reduzindo o custo de fazer negócios.

Incentivos comerciais e de políticas públicas servem como propulsores para o investimento em negócios inclusivos, modificando as perspectivas de sucesso nos mercados de menor renda. As políticas públicas podem criar incentivos removendo barreiras, criando um ambiente favorável, empoderando pessoas de menor renda para participar nos mercados ou criando benefícios para empresas que integram essas pessoas em sua cadeia de valor.

Incentivos podem vir também das políticas lançadas pelas próprias empresas (*corporate-driven*) por meio de políticas empresariais internas – criação de padrões internos à empresa – ou por políticas que orientam e inspiram outros atores. Esses atores podem ser outras empresas, organizações parceiras, agentes públicos e *stakeholders*.

No caso brasileiro, existe ainda um grupo de atores do setor privado, organizações patronais e do terceiro setor focados em gerar incentivos específicos para o desenvolvimento de negócios de impacto social e ambiental positivo.

Esses atores estão empenhados em fomentar um ambiente de negócios propício ao desenvolvimento de empreendedores que querem se inserir nesse ecossistema.

Atores do ecossistema

O setor público desenvolve políticas públicas e apoia programas para a inclusão de pequenos produtores

Nos últimos anos, o governo tem obtido avanços na melhoria das condições de vida dos pequenos produtores rurais por meio, por exemplo, da readequação da assistência técnica e extensão rural, um serviço de educação não formal em que agentes capacitados auxiliam agricultores familiares, quilombolas, indígenas, extrativistas e pescadores artesanais para que melhorem suas atividades produtivas.[36]

Há inúmeras iniciativas com bons resultados, principalmente nas áreas de agricultura familiar e da micro e pequena empresas. Criou-se, por exemplo, o Programa de Aquisição de Alimentos e os fortalecimentos dos programas Água para Todos e Luz para Todos. Outro importante passo se deu através do programa Bolsa Verde, criado por meio do Plano Brasil sem Miséria e voltado para "famílias de extrativistas, assentados e ribeirinhos que desenvolvem atividades sustentáveis em áreas com relevantes ativos ambientais [...]".[37]

As chamadas para compras públicas sustentáveis avançam rapidamente, em termos de respaldo jurídico e de experiências inovadoras, e a área social tem muito a aprender com a área ambiental na consolidação dessa trajetória. Nos últimos anos, a disposição do governo federal na discriminação positiva de fornecedores tem aumentado consideravelmente, reconhecendo o uso do poder de compra governamental para induzir processos de desenvolvimento sustentável. A articulação com organizações governamentais – Tribunal de Contas da União, Tribunais de Contas Estaduais, Advocacia Geral da União, Associação Nacional dos Procuradores do Estado, Associação Nacional dos Procuradores Municipais, Confederação Nacional dos Municípios, entre outras entidades representativas – para inserir o tema dos negócios de impacto na agenda torna-se cada vez mais importante, como comprova recente estudo realizado sobre o tema.[38]

O setor público desenvolve legislação de incentivo para pequenos empreendedores

A relação entre as MPEs e o desenvolvimento de um ecossistema inclusivo ainda é algo a ser mais bem explorado pelo Brasil, mas é possível notar avanços nos últimos anos. O fortalecimento das MPEs, além de auxiliar na construção de um ecossistema rentável, inclusivo e sustentável, ainda contribuiu para solucionar problemas estruturantes no país, como a pobreza extrema. Condições mais justas de competição das MPEs no mercado foram instituídas com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2006, um grande avanço em termos de políticas

---

36 Instituído pela Lei Geral de Ater (Lei nº 12.188/2010).

37 CAMPELLO, T. FALCÃO, T. COSTA, P.V.. O Brasil sem miséria. Brasilia: MDS, 2014.

38 BARKI, E., BURGOS, F., GARCIA, M., GRIGOLETTO, F. *Inclusão de negócios de impacto nas compras de grandes empresas e governo*. Pesquisa solicitada pela Força Tarefa de Finanças Sociais e sua Diretoria Executiva representada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e SITAWI Finanças do Bem. São Paulo, fevereiro de 2015.

públicas como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Por meio da Lei Geral, o "Simples Nacional"[39] foi criado. Na prática, o novo sistema unificou oito tributos federais, estaduais e municipais que incidiam sobre as MPEs.

Além disso, a Lei Complementar 128/2008 criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI), considerado a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além de ter um modelo de tributação especial, o MEI é isento dos tributos federais. Com pequenas contribuições fixas mensais atreladas ao salário-mínimo e ao tipo de atividade, o MEI tem acesso a benefícios como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros.

A Sociedade Civil contribui para ampliar a discussão sobre incentivos

No Brasil, o terceiro setor tem um papel expressivo como incentivador de negócios de impacto social e ambiental. Esses agentes de incentivo têm se empenhado em arquitetar plataformas que facilitam o diálogo e a cooperação entre atores desse ecossistema inclusivo. O terceiro setor tem se envolvido de maneira mais frequente em atividades voltadas para auxiliar a formação de alianças entre produtores, empreendedores, investidores de impacto, atores governamentais etc. Em poucas palavras, pode-se dizer que o maior incentivo do terceiro setor tem sido o de armar uma base facilitadora do *networking* entre os negócios de impacto com o propósito de impactar e discutir incentivos.

Entre os incentivos empreendidos pelos agentes do terceiro setor, tais como o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global, pode-se citar as ações voltadas para fomentar as grandes empresas a tornarem suas ações mais inclusivas e construir parcerias com empreendedores de *startups*.

Outro incentivo notório são os eventos a respeito de negócios inclusivos promovidos pelo terceiro setor, que, além de constituírem um espaço de interação entre diferentes atores desse ecossistema, também motivam a troca de experiências. Esses agentes de incentivo também têm promovido competições entre *startups* de impacto, como as maratonas de negócios promovidas pelo SEBRAE, oferecendo aos vencedores oportunidades de investimento e, assim, criando novas alianças favoráveis ao desenvolvimento dos negócios inclusivos.

Organismos multilaterais, agências de desenvolvimento e outros parceiros servem como centro de criação, disseminação e avaliação de incentivos

Ao oferecerem assistência técnica e financiamento a empresas nos países onde atuam, as agências de desenvolvimento e organismos multilaterais procuram reforçar o cumprimento de critérios sociais e ambientais específicos, como os Princípios do Equador. Além desses, as agências de desenvolvimento muitas

39 O Simples Nacional permite a apuração e recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação de tributos e contribuições federais, estaduais e municipais

Arquivo Saútil

vezes atuam como incubadoras de certificação voltadas para o impacto socioambiental associado à cadeia de valor do negócio. Afinal, alguns parâmetros de certificação surgem, muitas vezes, de debates internacionais e se transformam em tendências internalizadas pelos governos e pelas empresas nacionais.

Um exemplo é o Banco Interamericano para o Desenvolvimento, que tem como política preparar seus parceiros para a certificação de igualdade de gênero. O BID apoia no Brasil o Programa de Pró-Equidade de Gênero e Raça, certificação essa oferecida, por sua vez, pela OIT, e o Selo Paulista de Diversidade. Essa iniciativa, além de impactar as relações de gênero, também contribui para que a empresa possa contratar melhores profissionais e aumentar sua produtividade, contribuindo também para melhorar o posicionamento da marca.

Empresas avançaram no emprego de padrões e certificações ambientais e sociais

Incentivos não são criados apenas pelo governo. Ao aderirem a certificações nacionais e internacionais, as próprias empresas incentivam internamente práticas inclusivas, por meio dos chamados *corporate-driven incentives.* No Brasil, a certificação ambiental e social tem se tornado uma prática cada vez mais recorrente. Empresas aderem a selos *fair trade* e a certificações ambientais como a Forest Stewardship Council (FSC) e Rainforest Alliance. A certificação FairTrade atende a princípios básicos como transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial, relação de longo prazo com oferta de treinamento aos produtores, pagamento de um preço justo, estímulo à organização dos produtores, respeito à legislação e às normas nacionais e internacionais, estímulo a um ambiente de trabalho seguro e respeito ao meio ambiente.

Iniciativas analisadas por este estudo utilizaram como incentivo e reconhecimento de suas práticas inclusivas o selo FairTrade. O Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (PN DRS) em Mimosa do Sul, por exemplo, apoiou cafeicultores locais a melhorar sua produtividade e que contribuiu para a obtenção do selo FairTrade. Da mesma forma, a Beraca

obteve a certificação S.A. 8000, concedida após a avaliação das condições de trabalho da empresa, incluindo: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação, entre outros; obteve, como a Sambazon, o certificado ECOCERT, apontando que nenhum dos processos da empresa incluem qualquer tipo de aditivo químico.

Desafios e Lacunas

Ambiente regulatório ineficiente

- *O ambiente regulatório não consegue atender às especificidades dos negócios inclusivos*

Há necessidade de criar um marco regulatório específico para negócios inclusivos. Afinal, o marco regulatório para as MPEs ou mesmo para atender aos microempreendedores não consegue satisfazer as necessidades específicas dos negócios inclusivos.

O marco regulatório para a criação de empresas no Brasil ainda é muito complexo e o processo, demorado. Regras burocráticas muitas vezes se tornam grandes obstáculos para que empreendedores criem empresas de cunho inclusivo. O cumprimento de trâmites burocráticos leva tempo e dinheiro, impondo custos de oportunidade, além dos custos diretos com tributos, pagamento de taxas e registros, levando muitas vezes à informalidade. A legislação brasileira, além disso, não tem mostrado avanços que beneficiem a criação e consolidação dos negócios inclusivos, com a adição de leis especiais.

*O **Pacto Global das Nações Unidas** foi criado em 2000, hoje está presente em 160 países, e conta com mais de 13 000 participantes. Seu principal objetivo é mobilizar a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de Dez Princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. A Rede Brasileira do Pacto Global atua em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e conta hoje com 670 organizações signatárias.*

- *Dificuldade de ampliar e integrar políticas públicas para fortalecer o ambiente de negócios inclusivos.*

Há importante avanço do governo nas políticas de inclusão socioprodutivas nos últimos anos, entretanto, o aumento em número, dimensão e variedade de políticas de incentivo e apoio, enquanto positiva, traz desafios para aumentar sua eficiência. Esses desafios dizem respeito à necessidade de integrar políticas e adaptá-las às necessidades locais.

Além disso, existe a dificuldade de integrar políticas públicas de diferentes esferas de governo que permitam a criação de um ambiente propício ao fortalecimento dos resultados obtidos. Para citar um exemplo, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), conforme apontado por um representante do setor público entrevistado para este relatório, ainda apresenta exigências de escolaridade para a inscrição em seus cursos que não correspondem à realidade do seu público-alvo. Aos poucos o governo vem corrigindo esse problema. A CNI tem oferecido, por intermédio do SESI, cursos de português e matemática preparatórios para a inserção no Pronatec, orientados para públicos específicos.

Para a inclusão socioprodutiva das mulheres, além do mais, as iniciativas de apoio esbarram na falta de oportunidades que deem suporte a sua implementação efetiva. Muitas mulheres não conseguem, por exemplo, participar do Pronatec, pois não há creches onde possam deixar seus filhos para estudar.

- *Custos operacionais gerados pela ineficiência regulatória*

A ineficiência regulatória aumenta os custos e cria barreiras a uma produção mais eficiente e ao investimento voltado para inovação de produto. Isso, por sua vez, inviabiliza a redução de preços dos produtos e serviços para os segmentos de menor renda. Ainda como outro agravante, a carga tributária cobrada de ONG's, cooperativas e outras associações do terceiro setor é muito alta, se comparada com os tributos cobrados das grandes empresas. Isso se reflete em um aumento do custo total do negócio inclusivo, impactando negativamente em seu desenvolvimento.

Além disso, a insegurança jurídica aumenta a imprevisibilidade do ecossistema de negócios inclusivos, o que, subsequentemente, leva ao aumento da resistência ao investimento, em especial para o empreendedor, com impacto direto no seu custo de crédito.

- *Incentivos públicos mal direcionados e descontínuos*

Entre as lacunas identificadas no ambiente regulatório desse ecossistema, nota-se que há uma defasagem das políticas públicas para fomentar os pequenos produtores a participarem da cadeia de valor das grandes empresas. As empresas não recebem incentivos tributários ou regulatórios, o que as impede de tornarem seu *core business* inclusivo, incorporando a população de menor renda em suas cadeias de valor.

A divergência de interesses entre atores do mercado de trabalho – reguladores, empresas e sindicatos – fomenta a manutenção de leis trabalhistas que dificultam o acesso dos trabalhadores menos capacitados ao mercado. E, também, por consequência da já apontada dificuldade de integração de políticas públicas, a legislação e as práticas governamentais nas esferas federal, estadual e municipal nem sempre convergem.

Somam-se a isso a interrupção e descontinuidade das políticas públicas, a falta de aplicação da legislação vigente e o baixo poder de articulação política para impulsionar as leis de incentivo à inclusão. Por exemplo, algumas leis datadas do início dos anos 90 só começaram a ser aplicadas recentemente, o que demonstra que, mais do que o desafio de criar políticas públicas de incentivo, existe uma dificuldade de implementar as já existentes.

Conhecimentos e habilidades restritos

- *Falta de preparo dos beneficiários para acessar incentivos públicos*

As políticas de inclusão socioprodutiva foram implementadas, mas seu potencial beneficiário não consegue utilizá-las de maneira efetiva. No caso dos produtores rurais, por exemplo, a baixa produtividade coloca em risco sua capacidade de participar dos programas de compras governamentais e se beneficiar da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que determina que ao menos 30% do valor repassado aos estados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) devem ser destinados para compras vindas de agricultura familiar, empreendedor rural, comunidades indígenas e comunidades quilombolas.

- *Falta de referências e percepção de valor sobre os incentivos disponíveis*

São ainda grandes os obstáculos em promover o empreendedorismo como uma opção de carreira. Sem referências em sua família ou em seu bairro, empreendedores precisam de mentores e de um ecossistema habilitador para poderem de fato se inserir no empreendedorismo por opção. Da mesma forma, é notável a falta de confiança entre os empreendedores de menor renda em sua capacidade de conduzir um negócio por conta própria.[40] Assim, a despeito da carga tributária mais leve, o empreendedor de menor renda ainda enfrenta dificuldade em perceber valor ou benefício na sua formalização como microempreendedor individual (MEI).

Estratégias para contornar obstáculos

A falta de incentivos públicos para o desenvolvimento de negócios inclusivos é uma restrição de mercado particularmente importante no Brasil, conforme afirmam os formadores de opinião e empreendedores entrevistados neste estudo. Apesar das limitações existentes, negócios inclusivos de sucesso perseguem várias estratégias para lidar com essa questão e colocam-se, ao mesmo tempo, na vanguarda da discussão e *advocacy* em favor de incentivos para esses negócios no país. Entre essas estratégias também é possível observar, nos estudos de caso levantados, que as empresas desenvolvem estratégias tanto para tentar contornar a falta de incentivos quanto para transpor uma restrição de mercado e aproveitá-la como oportunidade para o negócio.

Rever políticas de incentivo para atender às necessidades específicas dos negócios inclusivos

- *Ganhar experiência na relação com o setor público para criar momentum para adequações regulatórias*

Muitas empresas, particularmente as pequenas, que têm como objetivo em algum momento vender para o governo, precisam passar por licitações. Para *startups*, o processo é particularmente difícil de ser conduzido. Por esse motivo, empresas que têm o governo como um cliente em potencial, como a Geekie, buscam ganhar experiência em sua relação com a esfera pública, ainda que sem transferência de recursos, como forma de criar futuramente uma nova ponte de acesso, B2G, para implementar suas vendas e potencializar seu impacto sobre o público de menor renda. Por meio da parceria com as Secretarias de Educação (SEDUCs), a Geekie oferece gratuitamente suas soluções para escolas públicas, abrindo espaço para conhecer melhor as necessidades de usuários em potencial, neste caso, os alunos das escolas públicas.

Em termos mais amplos, as empresas estudadas se mostraram interessadas no diálogo público tanto a favor de criar estímulos e de implementar as leis já existentes, quanto para lidar com o excesso de regulamentação e burocracia. Trata-se, entretanto, de um processo demorado, que não traz resultados imediatos, mas que produz uma troca de experiências e informação com os gestores públicos sobre as oportunidades e desafios inerentes à implementação de negócios inclusivos no Brasil.

---

40 Center for an Urban Future (2013). "Launching low-income entrepreneurs".

- *Parcerias para reduzir os riscos de um ambiente regulatório pouco favorável*

Mudanças regulatórias ocorrem de maneira lenta, o que leva as empresas a manterem engajadas em *advocacy* a favor de políticas públicas mais eficazes e a buscar, aos mesmo tempo, novas maneiras para contornar as restrições de mercado ou ganhar experiência para superá-las.

O Programa Vivenda que tem um modelo de negócio social precisou estabelecer uma parceria *multistakeholder* para contornar a falta de incentivos, tornar economicamente viável sua oferta de serviços de reforma e ampliar seu impacto sobre o público de menor renda. Um dos grandes desafios que o Programa Vivenda teve que vencer está relacionado com o financiamento de seus projetos. Em parceria com o Instituto Azzi, Artemísia e o Banco Pérola, a empresa recebeu inversões para conseguir atender a seus clientes com renda inferior a 1,5 salário-mínimo. A capacidade de se relacionar com parceiros externos e construir alianças é um dos pontos fortes da Vivenda. Além dos financiadores, foram incorporados aos processos da empresa a ONG local Bloco do Beco, que fornece apoio logístico, e os agentes sociais municipais, que ajudam a identificar moradores em situação de risco.

Incentivos internos e externos para incluir comunidades tradicionais na cadeia de valor

*A **Sambazon**, empresa processadora de açaí para a produção de polpa, trabalhou com a Ecocert para desenvolver o primeiro Guia de Comércio Justo, formulando padrões rígidos de certificação para a compra de açaí na Amazônia. Por meio das certificações internacionais, a empresa é capaz de valorizar seu produto e aumentar sua aceitação em mercados internacionais, como Estados Unidos e União Europeia. Adicionalmente, a empresa obtém incentivos fiscais da SUFRAMA (Superintendência da zona Franca de Manaus) e da SUDAM (Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia). Por meio dos incentivos externos, a Sambazon é capaz de compensar as perdas geradas por gargalos infra estruturais inerentes à região em que atua, como condições precárias de embarque e interrupção frequente da geração de energia elétrica. Por meio dos incentivos internos, a Sambazon valoriza seu produto e gera uma relação de confiança com seus fornecedores e consumidores, o que tem como externalidade a maior eficiência no seu processo de produção.*

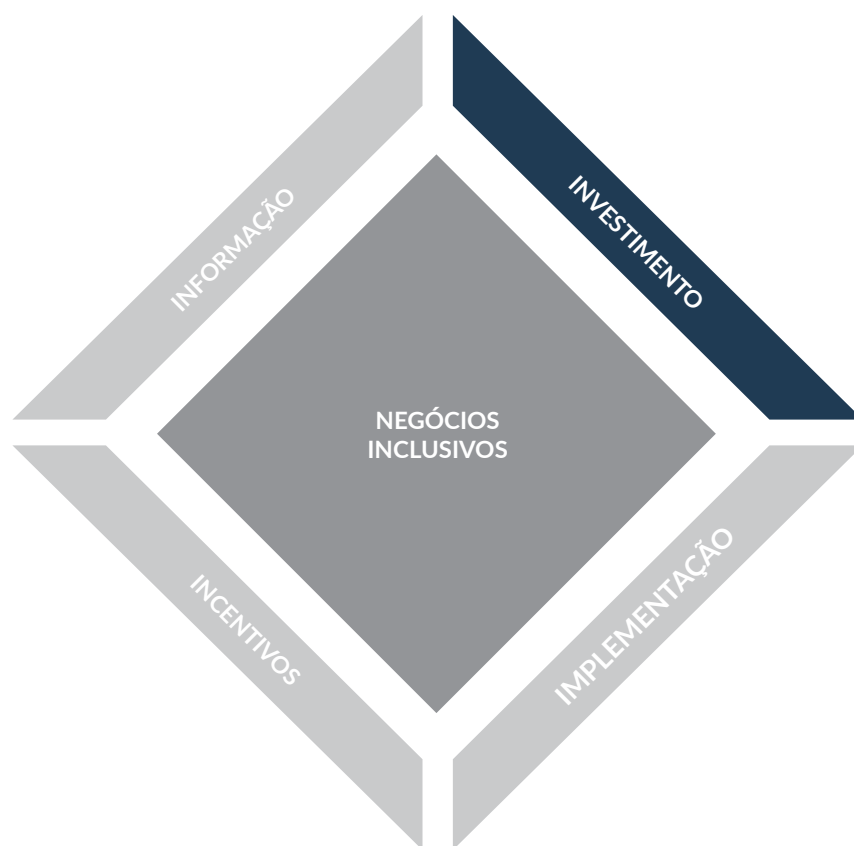
2.3. INVESTIMENTO E ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS

Investimento

Provê o apoio financeiro que permite os negócios se aventurarem nos desafiadores mercados de menor renda

Negócios inclusivos em geral enfrentam maior dificuldade em atrair investimento do que os negócios *mainstream,* e a grande maioria dos negócios inclusivos, em algum momento, precisarão de investimentos para implementar seu modelo de negócios. Em muitos casos, investimentos são necessários já em um

momento inicial para transformar ideias em ações, para implementar, inovar ou escalar seu negócio. Essa dificuldade é particularmente restritiva para *startups*, pois muitas delas começam suas operações com investimento próprio de seus fundadores. Para empreendedores e produtores de menor renda, a dificuldade é ainda maior, considerando a falta de produtos e serviços financeiros adequados a essa parcela da população. Além disso, essa lacuna de produtos, somada à falta de informação sobre a mecânica desses serviços financeiros, aumenta os custos de transação de negócios inclusivos.

Atores do ecossistema

Os atores do campo de investimento no Brasil atuam em diferentes frentes em nível corporativo ou com inversões em médias, pequenas e microempresas. Bancos comerciais, governo, terceiro setor e organizações empresariais também atuam na oferta de instrumentos financeiros destinados à população de menor renda.

Governo, sociedade civil e setor privado ampliam o acesso a serviços e produtos financeiros

A consolidação do sistema bancário nacional – privado e público – ocorrida na década de noventa, após a estabilização da economia com o Plano Real, deixou muitos municípios desatendidos. O caminho escolhido pelo Banco Central do Brasil para manutenção do acesso ao crédito foi modernizar a regulamentação antiga de correspondentes financeiros, possibilitando assim uma alternativa

de menor custo para o atendimento à população. Essa presença geográfica facilitou também a implantação de programas governamentais de transferência de renda pela Caixa Econômica Federal, com custo reduzido de intermediação. Ao mesmo tempo, iniciaram-se a modernização e o fortalecimento da regulamentação das cooperativas de crédito, também como um modo de democratização do acesso e de capilaridade do sistema financeiro. Na esteira do aperfeiçoamento da regulamentação, foram criadas as contas simplificadas, a Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e Empresas de Pequeno Porte e regulamentadas as operações de microcrédito por meio das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Os bancos responderam ao novo ambiente adaptando produtos como cartões de crédito e de débito e aumentando canais de acesso, como os caixas eletrônicos e as agências bancárias em favelas e periferia que trabalham com produtos específicos, como empréstimos de pequeno valor, cartão de débito, microcrédito produtivo, conta corrente simplificada. Em 2012, uma pesquisa realizada pela CNI e pelo Banco Central identificou que 66% da população brasileira acima de dezesseis anos tinham acesso ao sistema por meio de conta corrente ou de conta poupança. A Pesquisa do Global Findex de 2014 apontava para um percentual de 68,1% da população de mais de quinze anos.

Aperfeiçoamento do marco regulatório para microcrédito

O governo federal desenvolveu algumas políticas públicas para responder à demanda de crédito não atendida por provedores privados. Em 2004, lançou o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO),[41] para atendimento a pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de pequeno porte. Em agosto de 2005, lançou o Programa de Microcrédito Orientado (CRESCER), com o objetivo de fornecer crédito a juros mais baixos a microempreendedores individuais e microempresas. Em 2011, o governo federal revisou a legislação do microcrédito, determinando que os bancos deveriam manter aplicações em operações de microcrédito destinadas à população de menor renda e a microempreendedores a, no mínimo, 2% dos saldos dos depósitos à vista captados pela instituição ou recolhê-los compulsoriamente. O modelo prevalecente de atuação das instituições financeiras no microcrédito baseia-se no agente de crédito[42], que busca ativamente clientes em micronegócios formais ou informais, planejando, acompanhando e orientando a aplicação dos recursos. Porém, o setor privado e os empreendedores sociais ainda enfrentam desafios em relação à rentabilidade dessas iniciativas.

Desenvolvimento de parcerias multissetoriais para ampliar a inclusão financeira das pessoas de menor renda

Convencido da necessidade da convergência entre as microfinanças e o sistema financeiro tradicional, o Banco Central passou a promover fóruns mais amplos no âmbito da Parceria Nacional pela Inclusão Financeira (PNIF), envolvendo atores públicos e privados que realizam ações coordenadas para promoção

41 Diferentemente das modalidades de financiamento ao consumo, o microcrédito produtivo orientado é um instrumento financeiro que contribui para a geração de renda do cliente, da qual decorre uma importante capacidade de avanços sociais, voltado para microempreendedores.

42 BOECHAT, C., PIMENTA, M. Microfinanças: Microcrédito e Microsseguros no Brasil. O papel das instituições financeiras. CEBDS, outubro 2013.

da inclusão financeira no país. A parceria concretizou-se por meio do Plano de Ação para Fortalecimento do Ambiente Institucional com três eixos – Regulação, Educação e Transparência e Diagnóstico, com objetivos e metas para todos os setores envolvidos.

Fomento às iniciativas de educação financeira

A elevação de uma parcela significativa da população brasileira acima da linha de pobreza e o crescimento do acesso ao crédito colocam o cidadão em contato com novas situações e operações financeiras pouco familiares para a maioria das pessoas. Adicionalmente, o aumento das possibilidades de consumo torna necessário fortalecer na população a consciência das consequências de suas decisões individuais e familiares de utilização de recursos.

O conceito utilizado no Brasil está baseado na definição da OCDE em que a "Educação Financeira é o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão dos conceitos e produtos financeiros. Com informação, formação e orientação claras, as pessoas adquirem os valores e as competências necessários para se tornarem conscientes das oportunidades e dos riscos a elas associados e, então, façam escolhas bem embasadas, saibam onde procurar ajuda e adotem outras ações que melhorem seu bem-estar, contribuindo, assim, de modo consistente para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro".[43]

O Brasil é um dos poucos países do mundo que possuem uma Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), criada, como política de Estado, para promover ações de educação financeira gratuitas e sem qualquer interesse comercial. A ENEF brasileira é resultado de uma articulação entre 12 instituições de governo e da sociedade civil e, por esse diferencial, valoriza ações que integrem a iniciativa privada, a sociedade civil e o governo. Dentre as entidades não governamentais com programas setoriais de educação financeira, destacam-se a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (AMBIMA), a BM&FBOVESPA, a Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (CNseg) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Investimento de impacto se consolida como ator importante para impulsionar negócios inclusivos

É consenso que nos 10 últimos anos houve uma emergência expressiva no Brasil de diferentes atores no fomento financeiro aos negócios inclusivos, em que se destaca o investimento de impacto. Investidores contemplam amplas oportunidades no crescimento do mercado brasileiro, onde não só 45 milhões de pessoas que ingressaram na classe média entre 2003 e 2013,[44] mas também uma demanda de mercado ainda não atendida por serviços e produtos para servir a base da pirâmide socioeconômica.

As áreas prioritárias para investimento incluem setores importantes para a

---

43 Banco Central do Brasil. O Programa de Educação Financeira do Banco Central. Acesso em 14 de junho de 2015. Disponivel em: <http://www.bcb.gov.br/?BCEDFIN>.

44 Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE). Social e Renda: A Classe Média Brasileira. Brasilia: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2014.

inclusão de pessoas de menor renda e se inserem de forma complementar a oferta de serviços públicos, tais como educação, inclusão financeira e saúde, seguidos por habitação, prevenção de poluição, gestão de resíduos e energia renovável. Como critério para suas decisões de investimentos, adotam a intencionalidade em promover impacto social, seguido por gestão (60%) e sustentabilidade financeira (55%). Considerando a possibilidade de investir em negócios que já podem demonstrar impactos e retornos financeiros, mas que ainda não entraram em fase de crescimento, os investimentos em negócios em fase inicial e em *startups* compreendem 58% de todas as transações conduzidas por investidores de impacto no Brasil, enquanto apenas 5% são para negócios em fase de idealização/planejamento.[45] Entre os investidores de impacto encontram-se fundos de *venture capital* e *private equity* altamente profissionalizados e que têm essa atividade como seu *core business*, como é o caso da Vox Capital, Mov investimentos, Virtuose, Sitawi e First Impact Investing. Investem em modelos de negócios de impacto já estruturados que se provaram financeiramente interessantes e com alto potencial de crescimento e expansão.

Além dos investidores privados, fundações familiares, *family funds* e organizações do terceiro setor também destinam suas linhas de investimento para o campo dos negócios sociais e inclusivos, como é o caso do Instituto Inspirare, da Artemisia Ventures, ou mesmo da Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal. Nesse caso, a linha de investimento surge dentro dessas organizações como uma forma de apoiar os negócios com grande potencial, por vezes incubados pela própria organização, mas que se encontram em fase inicial, no momento de preparação e experimentação, em que dependem de um investimento de maior risco.

Organismos internacionais, agências e bancos de desenvolvimento direcionam linhas de investimento para negócios inclusivos

O Banco Interamericano de Desenvolvimento, o International Financial Corporation e a *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) apresentam linhas de atuação que envolvem o financiamento de negócios inclusivos. Cite-se como exemplo o caso da AEGEA, que recebeu investimento do International Finance Corporation e do *Government of Singapore Investment Corporation* (GIC). O Tribanco, por sua vez, além de receber financiamento do BNDES, também contou com investimento do IFC. Esses grupos, além de entrarem com o financiamento ou como acionistas das empresas, oferecem assistência técnica especializada para o desenvolvimento do potencial inclusivo e financeiro do negócio.

Investidores no Brasil

Desafios e Lacunas

Acesso limitado a finanças pela base da pirâmide

- *Assimetria de Informação sobre o público de menor renda*

A concessão de crédito se baseia em informação, e um dos principais obstáculos para os empreendedores de menor renda está em construir um histórico de crédito, o que dificulta a avaliação de seu risco. Soma-se a isso a ausência de

45 Negócios em fase de crescimento são definidos como empreendimentos com 3 a 5 anos de experiência de mercado e um modelo de negócios comprovado que esteja preparado para ganhar escala.

informação para criar parâmetros para avaliação de crédito e a imprevisibilidade dos negócios que impacta ainda mais o custo do financiamento. Mesmo empreendedores já estabelecidos e com formação específica enfrentam dificuldades em obter crédito e financiamento.

A assimetria de informação sobre o público de menor renda faz com essa parcela da população pague mais caro pelos seus empréstimos. Esse obstáculo impede que os empreendedores e produtos de menor renda tenham acesso a capital de giro e financiamento para sua produção. Além disso, impedem que as pessoas físicas de menor renda acumulem ativos capazes de reduzir suas vulnerabilidades.

Ambiente regulatório ineficiente

- *Arcabouço regulatório restritivo para o segmento das microfinanças*

O segmento das microfinanças – implementado por OSCIPS e ONGs – encontra dificuldades, em grande parte regulatórias, para crescer e operar. O marco regulatório que atua sobre o setor das microfinanças ainda tem um caráter restritivo devido aos riscos inerentes à atividade financeira, dificultando o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores, particularmente aqueles que utilizam as plataformas mobile. Ademais, essas leis, apesar de fomentarem o investimento em microfinanças, ao mesmo tempo impõem barreiras burocráticas limitantes, impedindo, assim, o crescimento e a consolidação do setor microfinanceiro. Por fim, existe a falta de incentivos para criar um ambiente de negócios propício e favorável ao desenvolvimento de instrumentos financeiros mais diversificados.

Inadequação dos instrumentos financeiros

- *Produtos e serviços financeiros pouco adaptados às necessidades do BoP*

Atualmente, a população de menor renda ainda tem acesso limitado a produtos e serviços financeiros, dos quais as transações de pagamento de contas e recebimento de benefícios dos programas governamentais são os principais produtos utilizados. O desenvolvimento do mercado de pagamentos via celular ainda é incipiente devido a dificuldades regulatórias, não obstante seu potencial de atendimento em escala ao público de menor renda. Os instrumentos financeiros de poupança, crédito e microsseguros também não estão alinhados ao perfil desse público, o que inibe seu potencial de estruturar, ampliar e assegurar seus negócios.

Apesar de todos os municípios brasileiros contarem com algum acesso a serviços bancários, as agências bancárias e seus respectivos correspondentes se concentram nas regiões Sul e Sudeste e estão pouco presentes em áreas de público de menor renda. Essa falta de acesso a serviços e produtos financeiros cria custos transacionais para empresas inclusivas e constrange o desenvolvimento de empreendimentos pelas pessoas de menor renda.

Desalinhamento entre demanda e oferta de capital para investimento

- *Exigências muito elevadas para recebimento de investimentos*

Os canais de investimento de risco com enfoque em capital de longo prazo, em capital paciente (*patient capital*) e com mentalidade voltada para gerar impacto social ainda são escassos, mesmo com o crescimento dos últimos anos. A demanda por capital semente e investimento-anjo, flexível e tolerante a risco, é alta, por exemplo pelas MPE's, porém sua oferta ainda é tímida. Essa condição é indicativo de que o financiamento para essas empresas continuará sendo um desafio para os próximos anos, conforme atesta a OCDE em recente estudo.[46] Com isso, perde-se oportunidade de desenvolver negócios com grande potencial, mas que ainda se encontram em fase de planejamento. Essa lacuna impede que boas ideais para reduzir a pobreza ou resolver problemas de desenvolvimento consigam sair do papel.

Os criadores da Kidopi, Saútil e Konkero passaram pela dificuldade de obter investidores para seus negócios, considerando as exigências de comprovação de impacto e viabilidade financeira. Enquanto do lado dos empreendedores ainda há dificuldades para demonstrar de maneira evidente seus resultados, tanto no quesito de lucratividade, quanto no de impactos reais, do lado dos investidores de impacto existe ainda um alto grau de aversão ao risco, o que limita o desenvolvimento de iniciativas inclusivas.

O investidor ainda encontra dificuldade em apoiar o empreendedor com assistência técnica, para que ele seja capaz de gerar impacto social e retorno financeiro. Somente 19% dos investidores de impacto têm como foco principal o desenvolvimento de serviços de assistência técnica e, além disso, do número total daqueles negócios inclusivos que recebem algum tipo de investimento de impacto, somente 53% recebem assistência técnica especializada pós-investimento.[47]

- *Oportunidades para investimento estão concentradas geograficamente*

As oportunidades de investimento continuam fortemente concentradas em poucos estados onde o empreendedorismo é mais desenvolvido, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A atuação das incubadoras e das aceleradoras, por exemplo, se concentra em grande parte no sudeste do país. Regiões mais pobres e com maior potencial de impacto, como o Nordeste, apenas começam a ser abordadas.

Conhecimentos e habilidades restritos

- *Dificuldade em mensurar o impacto social dos negócios inclusivos*

Nos últimos anos, o investimento social privado brasileiro tem contribuído para a construção de um consistente repertório sobre avaliação de impacto, trazendo para a discussão com outros atores do ecossistema os critérios de abordagem, as metodologias, os indicadores e outros temas relacionados com a avaliação

46 OCDE. Financing SMEs and Entrepreneurs 2015: An OECD Scoreboard, 2015.

47 LGT Venture Philanthropy; Aspen Network of Development Entrepeneurs; Quintessa Partners; University of St. Gallen. *Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil.* São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial, 2014.

de impacto.[48] Isso ocorre porque, à medida que os negócios inclusivos ganham espaço na agenda de investidores privados e de fundações, torna-se cada vez mais importante definir as formas de avaliar o impacto social e ambiental de seus investimentos. Afinal, essas são as dimensões que definem e diferenciam os negócios inclusivos do *business as usual.* A ausência da prática de medir impacto entre as empresas amplia o desafio de atrair capital do setor privado e de promover o reconhecimento do potencial desses negócios, comprometendo o desenvolvimento desse setor. Por isso, é preciso ir além da entrega dos resultados financeiros ou da mitigação de risco e comprovar que as soluções sociais e ambientais implementadas (*outputs*) por esses negócios são capazes de promover mudanças efetivas (*outcomes*) na vida das pessoas, das organizações e dos territórios onde atuam.[49]

Em que pese a centralidade do tema, é consenso entre os atores do ecossistema que existe uma grande dificuldade na construção de métricas comuns para avaliar o impacto social dos negócios inclusivos. Para eles, o principal desafio não se encontra tanto na diversidade métrica de impacto utilizada, visto que já existe um conjunto expressivo de instrumentos para medir o impacto dos negócios – entre os mais utilizados no contexto brasileiro encontram-se as ferramentas IRIS,[50] GIIRS[51] e a SROI.[52] Essa variedade de ferramentas se faz importante para atender aos diferentes setores de atuação dos negócios. Porém, o desafio encontra-se na falta de convergência entre elas e na necessidade de serem comparáveis entre si.

Faltam, também, demonstrações efetivas de casos de negócios inclusivos emblemáticos, que obtiveram sucesso na combinação de retorno financeiro e de impacto social, o que poderia estimular novos investidores e empreendedores. Isso se reflete não só no discurso de atores do ecossistema, mas também em estudos sobre esse tema.[53]

- *Baixo acesso à educação financeira*

O incentivo ao acesso ao crédito é descoordenado da implementação de ações de educação financeira, o que promove um alto grau de endividamento. Existe, também, a necessidade de fomentar uma educação financeira para incentivar o hábito de poupar, encorajando, ao mesmo tempo, o consumo consciente. Um outro complicador é o fato de os empreendedores desconhecerem os juros praticados e projetados pelo mercado, bem como as linhas de crédito subsidiadas, o que reflete na dificuldade de acelerar seus negócios.

O desconhecimento das práticas financeiras, como o uso da poupança, a tomada de empréstimo, a contratação de seguros, o pagamento de contas bancárias via internet, entre outros, aumenta seus custos de transação, dificulta a gestão do fluxo de caixa e produz receio sobre a contratação de serviços financeiros formais.

---

48 Métricas em negócios de impacto social. ICE e MoveSocial, 2014.

49 Catalog of Approachs to Impact Measurement, The Rockefeller Foundation, 2008.

50 IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) oferece um catálogo de métricas e opera como uma taxonomia, com categorias específicas nas quais indicadores são apresentados e descritos. Os indicadores apresentados aplicam-se a diversos setores da economia. Esta ferramenta encontra-se em desenvolvimento desde 2008, sendo liderada pelo GIIN (Global Impact Investing Network).

51 GIIRS (Global Impact Investing Rating System) é uma ferramenta que operacionaliza o uso da taxonomia IRIS em uma plataforma on-line e pode ser utilizada por empreendedores ou fundos de investimentos.

52 SROI (Social Return on Investment) é um mecanismo que possibilita mensurar o impacto social de um negócio, utiliza proxys para converter os resultados das atividades em dados financeiros.

53 Estudo as Ashoka (http://brasil.ashoka.org/o-terreno-escorregadio-do-investimento-de-impacto-socialç) e Acumen Fund (http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf)

Estratégias de Negócios

Usualmente, para que se desenvolvam e se transformem em um negócio viável, empresas em algum momento precisarão de aporte financeiro. Ainda que não seja difícil encontrar *startups* criadas com base no investimento feito pelos próprios fundadores, é muito difícil manter uma empresa em operação sem investimento externo. Nesse sentido, muitas das estratégias de negócios aqui analisadas foram levadas a cabo por empresas que já recebiam investimento, mas que ainda assim necessitavam buscar formas de diversificar e ampliar sua fonte de receita para estruturar e escalar sua operação.

Adaptação e inovação de produtos e processos

- *Adaptar produtos e processos para diminuir custos operacionais e transacionais*

Para empresas pouco capitalizadas e com dificuldade de acessar investimentos, entrar no mercado com o menor custo operacional possível torna-se uma estratégia fundamental para a sobrevivência do seu negócio. Negócios inclusivos, particularmente *startups,* costumam utilizar a estratégia do *minimum viable product*[54] para gerar fluxo de caixa e promover um aprendizado imediato para seus negócios. O produto mínimo viável é o menor produto que pode oferecer valor para os *stakeholders* e o que mais facilmente pode ser testado, avaliado e escalado de modo a gerar retorno imediato para a empresa.

A Geekie, por exemplo, buscou, por meio do Geekie Teste, a criação de um primeiro produto capaz não só de gerar fluxo de caixa para a empresa, mas também de ampliar a possibilidade de aprendizado para a empresa. Com isso, ambas as empresas puderam oferecer com rapidez um produto no mercado e testar sua aceitação, abrindo oportunidades para futuras adaptações de acordo com os aprendizados obtidos nessa fase do negócio.

Por fim, é possível adaptar produtos e processos para contornar obstáculos do lado da demanda. O Tribanco, por exemplo, para chegar ao pequeno varejista, modificou suas exigências para a concessão de crédito e leva seus produtos diretamente ao cliente, construindo, assim, ativos tangíveis e intangíveis em sua relação com o pequeno empreendedor e contribuindo para superar os desafios de acesso a serviços financeiros dos consumidores e pequenos empreendedores. Além disso, o Tribanco adota um modelo de assistência técnica para os microvarejistas com o intuito de se aproximar de seus clientes, de conhecer sua realidade, para adaptar seus produtos da maneira mais efetiva.

Combinar recursos e capacidades

- *Parcerias para cobrir lacunas de financiamento*

Para muitas das empresas analisadas neste estudo, principalmente as de menor porte, muitas das quais ainda não haviam chegado ao ponto de equilíbrio, a busca de fontes pouco convencionais para a entrada de fundos é crucial. Por isso, a participação de doadores e patrocinadores é muitas vezes essencial para a manutenção do negócio. A Geekie, por exemplo, aproveitou o interesse de empresas maiores

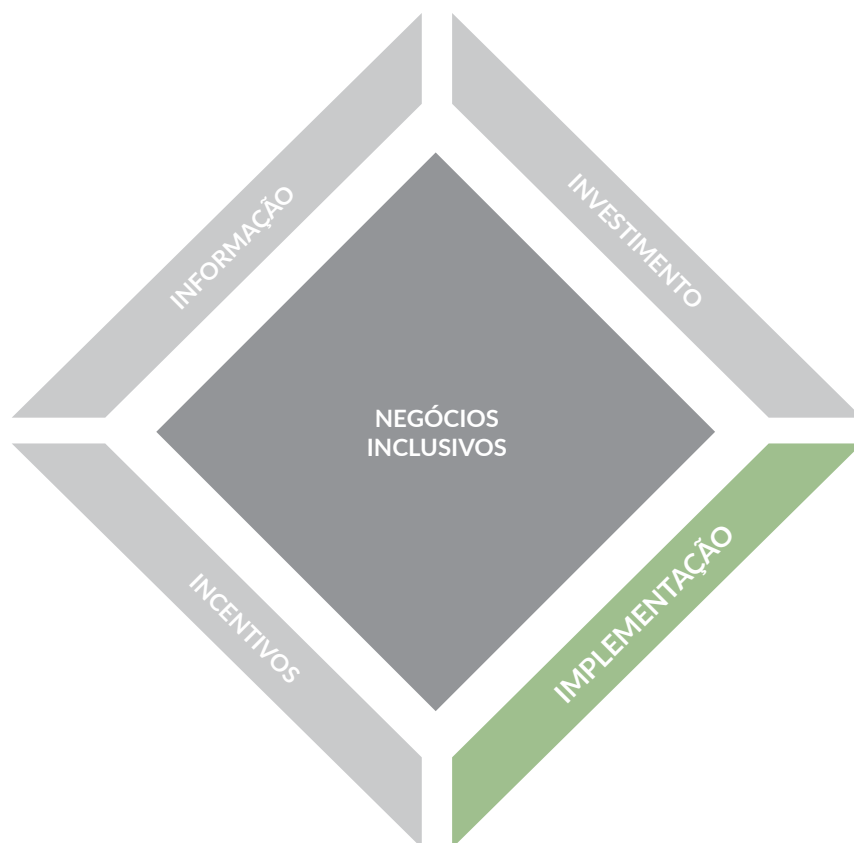
54 RIES, E. The Lean Startup. New York: Crown Business, 2011.

em ter seu nome associado ao patrocínio de licenças da plataforma Geekie Labs, de ensino adaptativo a escolas públicas, como fonte adicional de recursos.

A combinação de recursos e capacidades é uma das formas mais eficientes de superar desafios à implementação de negócios inclusivos. A Energisa, por meio da utilização da estratégia intensiva de parcerias, se posicionou como mediadora entre parceiros para a implementação da iniciativa Bem da Gente, de desenvolvimento do empreendedorismo na região de Muçumagro, Paraíba, sem fazer inversões diretas em seu programa-piloto. Fechou parceria com o Sebrae para a capacitação dos empreendedores locais, e com o Banco do Nordeste e Empreender JP/Banco Cidadão, que ofereceram o capital inicial para o projeto.

2.4. IMPLEMENTAÇÃO

Suporte à Implementação

Fornece logística, operação, marketing e comunicação e serviços de apoio que permitem às empresas inclusivas funcionarem em uma variedade de ambientes dinâmicos.

Negócios inclusivos, por definição, operam em ambientes desafiadores dos mercados da base da pirâmide, onde existem lacunas importantes para o funcionamento dos mercados, o que torna a operação mais complexa do que aquelas enfrentadas em contextos tradicionais. Na implementação dos mo-

delos de negócios, lacunas importantes se apresentam nas diferentes formas de acessar e mobilizar o público-alvo das intervenções. Os desafios no apoio à implementação se concretizam no desenvolvimento e adaptação de produtos para atender melhor a comunidades de menor renda, na identificação de pontos de contato alternativos, no acesso à infraestrutura, na diversificação de canais de distribuição ou mesmo no acesso a meios de pagamento e instrumentos financeiros, marketing e serviços de comunicação.

Informação de mercado, investimento e ambiente regulatório favoráveis aos negócios inclusivos sozinhos são insuficientes para garantir o sucesso desses negócios. O apoio de organizações de fomento e aceleração são fundamentais, pois esses mercados exigem uma modelagem específica de negócios, um alto poder de adaptação, abertura para inovação e sistemas de transação eficientes. Além disso, uma implementação eficaz exige profissionais com habilidades específicas e um apoio estruturado para a capacitação profissional de colaboradores e também do público-alvo da intervenção de modo que se amplie seu impacto social.

Atores do ecossistema

No Brasil, o apoio à implementação de negócios inclusivos ainda é um desafio para empreendedores que buscam atender ao mercado de menor renda. Chegar a essas pessoas pode significar desafios tanto infraestruturais, quanto logísticos, tecnológicos e de conhecimento que muitas vezes não são facilmente contornados. Apesar disso, há atores que oferecem programas específicos para ajudar no processo de implementação de negócios inclusivos.

O Sistema S dá suporte à implementação e amplia o alcance dos negócios inclusivos

O ecossistema de negócios no Brasil conta com entidades de direito privado representantes das entidades de classe, federações e sindicatos patronais, como o SEBRAE, o SENAR e o SENAI, que oferecem apoio e assistência técnica aos empreendedores, a indústrias e produtores rurais na inovação e gestão de seus negócios. Esses atores são de extrema relevância pela sua capilaridade e capacidade de impulsionar a implementação de negócios inclusivos. Essa capilaridade, somada ao conhecimento específico do setor em que atuam, transforma esses atores em multiplicadores importantes para apoiar a implementação e ganho de diferencial competitivo de negócios inclusivos no Brasil.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) passou a desenvolver uma estratégia específica para negócios sociais a partir de 2010. Com essa estratégia, a instituição desenvolve pacotes de cursos voltados para empresários interessados em criar ou aperfeiçoar o impacto social de seu negócio.

Organizações consolidadas no fomento ao ecossistema de negócios no Brasil também demonstram interesse e potencial para ampliar o suporte oferecido à implementação de negócios inclusivos no país. O SENAR, por sua vez, oferece cursos específicos que abrangem mais de 300 ocupações do mercado de trabalho rural e oferece um modelo de Assistência Técnica e Gerencial para os produtores rurais de menor renda.

SEBRAE

O SEBRAE é uma entidade paraestatal que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. O SEBRAE atua também na qualificação de fornecedores, com a busca da adesão de empresas-âncoras para geração de demanda, oferecendo então treinamento específico para esses fornecedores, por meio de seminários e consultorias nas áreas financeira, comercial e estratégica.

55 Aqueles com faturamento bruto anual de até R$ 3,6 milhões

Já o SENAI forma profissionais para os mais diversos setores da indústria brasileira, por meio de seus cursos de aprendizagem profissional, incluindo ensino técnico de nível médio até a formação superior e pós-graduação. Juntamente com o SESI, oferece educação básica para os trabalhadores da indústria e seus dependentes, bem como programas de segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Incubadoras e aceleradoras de impacto se consolidam como atores qualificados para construir capacidades e apoiar a implementação de negócios inclusivos

Aceleradoras de impacto oferecem treinamento e capacitação para *startups* com viabilidade econômica, capacidade de transformação social e potencial de escala. Também criam espaço de *networking* necessário para que negócios se desenvolvam e se tornem financeiramente viáveis. No suporte à implementação de negócio, as aceleradoras oferecem formulação do modelo de negócios, capacitação de equipe, mentoria, refinamento de impacto e aproximação com investidores, como faz a Artemisia, a Pipa, a Endeavor, o Inspirare e o Instituto Quintessa, entre outros. Algumas incubadoras com foco em novas tecnologias apoiam novos empreendimentos que utilizam a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e os incentivam a produzir soluções capazes de transformar a realidade da população de menor renda, adotando intencionalmente uma estratégia de impacto social, como é o caso da WTT Ventures, da Habits e da Incubadora Cais do Porto.

Sistema CNI (SESI, SENAI e IEL)

A Confederação Nacional da Indústria - CNI, entidade sindical de grau superior, de natureza jurídica privada, tem por finalidade representar e defender os interesses da indústria brasileira e a prestação de serviços associados a essas funções por meio da atuação do Serviço Social da Indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e Instituto Euvaldo Lodi - IEL. A CNI tem como filiadas as 27 Federações das Indústrias (uma em cada estado e uma no Distrito Federal), que, por sua vez, são constituídas por Sindicatos, formando um sistema confederativo sindical.

Organizações da sociedade civil atuam em nível local como facilitadores entre a comunidade e a empresa

Operar em comunidades de menor renda pressupõe construir parcerias com organizações da sociedade civil, associações de moradores ou outros intermediários que têm um conhecimento mais estruturado sobre as realidades locais. Mais do que isso, é necessário se tornar parte daquela realidade, construir capital social e uma rede de apoio para relacionamento e obter licença para operar. A licença para operar é pré-condição para alguns setores da economia e também se faz necessária para empreendedores que posicionam seus negócios em comunidades de menor renda.

Grandes empresas fortalecem produtores e empreendedores parceiros de suas iniciativas

Grandes empresas inclusivas reconhecem a importância de fortalecer e ampliar sua cadeia de fornecedores, particularmente aquelas que atuam em regiões geograficamente afastadas de grandes centros. Esse movimento pode contribuir para a diminuição dos custos da empresa que, ao invés de buscar suprimentos e mão de obra em outras regiões, passa a fazê-lo na própria região em que atua. Contribui com o aumento de sua produtividade, considerando que os fornecedores, por intermédio da ação da empresa, serão capazes de conhecer técnicas mais apuradas de produção e a gerir melhor seu negócio, atendendo aos critérios de qualidade e quantidade da empresa-âncora.

A Sambazon, a Beraca e o Banco do Brasil fortalecem o ecossistema, ao desenvolverem ações que ajudam seus fornecedores e clientes a aprenderem usar

técnicas de gestão e produção. A Beraca e a Sambazon oferecem capacitações sobre manejo e extração sustentável, contribuindo para seu desenvolvimento com os produtores locais. O Banco do Brasil, por sua vez, contribuiu para melhoria da qualidade e produtividade dos produtores de café de Mimoso do Sul, ES, ao se articular com atores relevantes do ecossistema local.

Institutos, organizações internacionais e agências de desenvolvimento criam parcerias para o desenvolvimento da fase de implementação de um negócio

Organizações internacionais e agências de desenvolvimento contribuem para a implementação de negócios inclusivos por meio do oferecimento de parcerias público-privadas (PPP). Da mesma forma, o governo do estado da Bahia, o consórcio Promedica & Dalkia com investimento do International Finance Corporation (IFC), do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do BNDES, desenvolveram a primeira PPP em saúde, contribuindo para melhorar expressivamente serviços hospitalares de emergência para um milhão de pessoas na capital do estado da Bahia.

As agências de cooperação também fazem aporte de capital para a fase de implementação de um negócio. Para citar um exemplo, a Beraca firmou uma parceria em 2012 com a agência de cooperação alemã Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) e com a empresa de cosméticos francesa L'Oréal, parceiras essas que disponibilizaram um milhão de euros com o objetivo de promover a capacitação de 300 famílias em 24 municípios da região amazônica, em questões de extração sustentável de matéria-prima, o que possibilitou a expansão do Programa de Valorização da sociobiodiversidade para outras comunidades.

Institutos que direcionam o investimento social de grandes empresas para desenvolver o ambiente de negócios, como o Instituto Votorantim, também atuam como atores de relevância no ecossistema de negócios inclusivos no Brasil, criando parcerias e promovendo investimentos para o desenvolvimento de negócios que incluem pessoas de menor renda ou que são liderados por pessoas de menor renda. O Instituto Votorantim desenvolveu uma parceria com o BNDES no âmbito do projeto ReDes, que já investiu R$ 62 milhões em estratégias de geração de trabalho e renda em 28 municípios brasileiros, em apoio a 40 negócios inclusivos.

SENAR

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural oferece cursos nas áreas de gestão da propriedade, saúde, inclusão digital e conteúdos técnicos à distância visando proporcionar mais acesso dos brasileiros do campo ao conhecimento. Também vem ampliando as parcerias para disseminar conceitos e tecnologias que melhoram a produtividade, a renda e preservam o meio ambiente: agricultura e irrigação de precisão e incentivo ao uso de práticas de baixa emissão de carbono, como Integração Lavoura Pecuária e Floresta (ILPF), plantio direto e recuperação de pastagens degradadas.

Desafios

O fato de o Brasil apresentar realidades sociais e econômicas tão distintas e ainda escassez de investimentos em logística e mobilidade cria desafios imensos e de diversas ordens, que fazem com que negócios inclusivos muitas vezes não sejam implementados de modo eficiente e não atinjam comunidades e regiões que de fato precisam ser incluídas. Em outras palavras, em parte como um efeito desfavorável à implementação de suas operações, negócios inclusivos têm dificuldade de atender a seu público-alvo, limitando o alcance de seu impacto.

Conhecimento e habilidades restritas

- *Lacunas em educação e formação profissional*

A falta de profissionais qualificados para atuar nas diferentes áreas dos negócios serve como um obstáculo à implementação de negócios no Brasil e particularmente àqueles que estão nos mercados de menor renda. O desenvolvimento do ambiente de negócios depende de educação e boa formação profissional, mais do que isso, sua falta cria uma barreira vital para que pessoas de menor renda consigam ter acesso a trabalho decente e alcançar novas oportunidades, causando um efeito perverso particularmente para os mais jovens. Como resultado, ocorre o aumento do custo de oportunidade para a implementação de iniciativas que incluem pessoas de menor renda, como produtores e empreendedores.

Falta de infraestrutura

- *Lacunas na infraestrutura física e de logística para acesso a comunidades de menor renda*

As lacunas na infraestrutura física – acesso à energia, facilidades de armazenamento, saneamento, rede de telecomunicações, fornecimento de água, estradas - aumentam o custo de transação de fazer negócios com as pessoas de menor renda. Comunidades de menor renda apresentam uma dinâmica particular e complexa que oferece grandes obstáculos à escala. A dificuldade logística, entre outras, é um dos principais fatores que levam a população de menor renda a pagar mais caro pelos produtos que consome, sem contar o custo de transação nesse processo. Para citar um exemplo, normalmente pessoas que vivem em comunidades de menor renda precisam percorrer longas distâncias para trabalhar, acessar serviços de saúde, serviços financeiros e fazer compras, entre outros. Para o Tribanco, por exemplo, a deficiência de infraestrutura e dificuldades logísticas significam uma barreira importante para o acesso a seus clientes, particularmente os pequenos varejistas em comunidades afastadas, o que torna necessário uma adaptação do modelo de negócios da empresa para superar esses obstáculos.

Falta de plataformas de tecnologia para implementar negócios

- *Soluções tecnológicas pouco voltadas para atender ao público de menor renda*

Existe um aumento de atores do ecossistema que têm apostado no campo da inovação tecnológica. Contudo, ainda são poucos os negócios que têm se empenhado em estabelecer um elo entre tecnologia e impacto social. Mais do que isso, as soluções tecnológicas dificilmente são desenvolvidas para responder às necessidades das pessoas que se encontram na base da pirâmide socioeconômica. Afinal, o uso de tecnologias limpas tem muito a contribuir para melhorar as condições de moradia e acesso a serviços essenciais na periferia dos grandes centros urbanos.

Mercados pouco mensuráveis e de margens baixas apresentam-se como desafios à criação de novos produtos e serviços, e justamente nesses mercados é que "as tecnologias necessárias para enfrentar os desafios sociais e ambientais

associados ao crescimento econômico podem ser mais bem desenvolvidas".[56] Preencher essa lacuna torna-se uma questão vital para potencializar e escalar negócios inclusivos, sobretudo pelo imenso desafio logístico e transacional necessários para operar em mercados de menor renda. Soma-se a isso o aumento expressivo da adesão ao uso de tecnologia por parte das camadas de renda média e baixa da população brasileira. O número total de aparelhos celulares utilizados no país, em novembro de 2014, era de 273,58 milhões ativos, a densidade atual de aparelhos chegou a 135,3 para cada 100 habitantes, com os planos pré-pagos correspondendo a 77,57% do total das linhas habilitadas.[57] Nesse sentido, mais do que um desafio, trata-se de uma perda de oportunidade para dinamizar processos, encurtar distâncias físicas e baratear serviços e produtos para atender às pessoas de menor renda.

Falta de segurança para operar

- *Barreiras de entrada e manutenção de negócios inclusivos em áreas não pacificadas*

Atuar em comunidades de menor renda exige, em certos casos, lidar com estruturas organizacionais e de poder diversificadas, que podem até mesmo estar à margem da lei. A falta de segurança, o estigma, a desconfiança dos moradores em relação a atores externos e a deslegitimação do Estado[58] tornam adversos o investimento em infraestrutura, bem como as condições de entrada e manutenção de novos negócios nesses territórios. Isso impede desde o levantamento de informações detalhadas sobre seus moradores, a implementação de negócios, até mesmo a oferta e distribuição de produtos e serviços, privando essa população do acesso a benefícios essenciais, a serem supridos tanto pelos governos como pelo setor privado.

Empresas pouco engajadas com o desenvolvimento territorial sustentável

Colaborar com o desenvolvimento territorial sustentável, criando capital social por meio de redes colaborativas nas comunidades, tem sido um desafio para muitos negócios no Brasil, se apresentando como um requisito básico de sua presença como empresa. Entretanto, é possível notar que em muitos casos o desenvolvimento do ecossistema de produtores e empreendedores de menor renda nas regiões de atuação de grandes empresas ainda é feito sob a ótica da responsabilidade social, mais do que sob a perspectiva da inclusão por meio dos mercados. Esse modelo impõe desafios para a escalabilidade dessas iniciativas. Quando a estratégia de inclusão não está ligada ao *core business* da empresa, há um limite, por vezes rígido, para seu alcance e sustentabilidade em longo prazo.

Estratégias de Negócios

Há desafios importantes a serem enfrentados no processo de entrada nos mercados inclusivos, que impactam o planejamento de marketing das empre-

56 Christensen, C. e Hart, S., *The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid*, MIT Sloan management review, Vol. 44, Nº 1, 2002 , pag. 51-56.

57 Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), 2014.

58 Situações semelhantes também foram apontadas no relatorio *Crecimiento de Mercados Inclusivos: estratégias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusion em Colombia.*

sas, em sua estratégia de venda, nas parcerias a serem construídas e refletem diretamente na capacidade de ampliar as potencialidades sociais e econômicas das comunidades de menor renda. Apesar disso, há uma considerável diversidade de estratégias que podem ser lançadas com o objetivo de cobrir a lacuna deixada pelo ecossistema e que inclui incorporar a sustentabilidade ambiental ao *core business* do negócio, como será apresentado.

Adaptação de produtos e processos

- *Adaptação de produtos e mecanismos de precificação para conciliar com o fluxo de renda*

Conhecer em detalhes a realidade em que quer atuar e antecipar as possíveis dificuldades inerentes ao mercado de menor renda são atividades fundamentais para a implementação dos negócios. Nos mercados de menor renda, torna-se fundamental entender as formas de composição da renda e o fluxo de entradas e saídas do orçamento das famílias, particularmente quando os produtos e serviços ofertados envolvem o pagamento recorrente e de longo prazo. Com base nessas evidências, torna-se necessário adaptar produtos e mecanismos adequados ao fluxo de renda das famílias em situação de vulnerabilidade. A compreensão desse fato levou o Programa Vivenda, por exemplo, a oferecer "kits" de reforma para as pessoas de menor renda, criando, ao mesmo tempo, um produto barato, simples, de rápida implementação e com forma de pagamento facilitada. Para chegar a uma precificação capaz de atender aos segmentos mais pobres e reduzir o "custo da pobreza"[59] para seus clientes, a empresa precisou absorver parte da margem de lucro na venda do produto e compartilhar custos com uma organização do terceiro setor para colocar em prática uma estratégia de valor compartilhado.

Investimento em inovação

- *Uso de tecnologias para viabilizar acesso e distribuição dos produtos e serviços*

As tecnologias de informação e comunicação ampliam o alcance dos produtos e serviços com menor custo de transação para empresas e usuários desses serviços. Servem como plataforma para a distribuição de serviços financeiros móveis, educação a distância, telemedicina, ferramentas de mobilidade etc. O mercado da base da pirâmide exige soluções capazes de lidar com os desafios de distribuição, de precificação e com a necessidade de operar com margens baixas, o que impõe maiores desafios à criação de produtos e serviços alinhados e escaláveis. Por essas razões, são esses os mercados que mais precisam das "tecnologias para enfrentar os desafios sociais e ambientais associados ao crescimento econômico".[60] Uma das principais estratégias de ação é se basear em fontes ou tecnologias alternativas e simplificadas para adaptação de produtos ou serviços.

A F123, por exemplo, é a primeira empresa do mundo dedicada exclusivamente a *software Open Source* em tecnologias assistivas. Ao desenvolver um *software* que

59 Entende-se por custo da pobreza todo o custo extra que o pobre paga simplesmente por ser pobre e por não conseguir acessar os recursos que os ricos acessam: desde a falta de assistência técnica/arquiteto, ou de mão de obra qualificada para planejar as obras e executá-las bem (tornando-as mais eficientes e baratas), até a falta de crédito bom e barato para reformar as casas.

60 Idem a acima, nota 4.

possibilita o acesso à educação e à informação por pessoas com deficiência visual, a F123 criou um leitor que reproduz em voz sintetizada os documentos abertos em editores de texto para pessoas com deficiência visual. Para reduzir o custo de produção e permitir a oferta de produtos com preços mais baixos ou mesmo gratuitos para pessoas de menor renda, optou por utilizar uma solução de voz mais fidedigna em seus produtos. Utiliza o modelo *free and open source software* (FOSS), de modo que isso encoraje as pessoas a voluntariamente aprimorarem o *software*. Por meio da utilização de tecnologias Open Source, a F123 contorna problemas ligados aos altos preços para utilização de *softwares* patenteados já existentes no mercado, desenvolvendo soluções de alto impacto e a um preço muito inferior aos das soluções disponíveis no mercado.

A Plataforma Saúde e a Saútil também utilizaram a tecnologia para remover restrições de mercado, particularmente barreiras logísticas. Por meio do uso de tecnologias móveis, a Plataforma Saúde fornece uma série de testes que identificam o principal grau de risco das principais doenças crônicas não transmissíveis, gerando um resultado entregue ao usuário final em cerca de 20 minutos. Já a Saútil, que oferece uma plataforma online para busca de recursos de saúde, fez uso da internet para superar possíveis dificuldades logísticas em chegar à população de menor renda. Outra estratégia dessas empresas envolve a instalação de totens para acesso à população que não tem acesso à internet.

- *Uso de canais alternativos como suporte de marketing e comunicação*

Acessar pessoas de menor renda e buscar formas de dar capilaridade para o negócio deve envolver um planejamento de marketing inovador e multidimensional que ao mesmo tempo dê saliência aos produtos e que caiba no orçamento dos negócios inclusivos, por diversas *startups* e micros e pequenas empresas.

Para criar um fluxo de caixa estável, no início de sua operação, a Rede Asta formulou o modelo de negócios voltado para a venda direta. Para isso, utilizou como canal de venda consultoras com o apoio de catálogo dos produtos. Com isso, a Rede Asta obteve maior aproximação dos seus clientes finais e também melhor exposição dos produtos no *site* para atender a suas revendedoras que estavam inscritas em seu *site*. Da mesma forma, o Programa Vivenda, conhecendo as peculiaridades da comunidade em que atua, passou a fazer uso da divulgação *boca-a-boca* de seus produtos. A Geekie, por sua vez, aproveitou o apelo social de suas soluções para criar os "embaixadores da Geekie Games", recrutando um time de formadores de opinião e usuários para disseminar e endossar suas soluções educativas.

Combinar recursos e capacidades

- *Parcerias multistakeholder: fortalecimento da cadeia de valor.*

Articulação de parcerias voltadas para o suporte à implementação de negócios inclusivos possibilita a criação de cadeias de valor que contribuem para contornar as dificuldades logísticas, transacionais, de marketing do produto e de desenvolvimento de capacidades dos negócios e seus *stakeholders*, particularmente do produtor e empreendedor de menor renda.

Como exemplo, vale citar a parceria entre o Banco do Brasil e a Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (Cafesul), que foi essencial para o apoio à implementação e divulgação dos produtos da região em feiras e concursos de café. A cooperativa atuou como intermediária na parceria firmada entre os produtores da comunidade de Palmeiras e a Nespresso e ainda exerceu papel fundamental para a obtenção do selo Fair Trade[61] para os produtos da região.

Assim, empresas de maior porte, ao comprarem de empreendedores de menor renda, aumentam a flexibilidade, a qualidade e sustentabilidade de sua cadeia de fornecimento. Além da compra, organizam a *distribuição* de seus produtos por meio de pequenos empreendedores. Como conhecedores desse mercado, pequenas empresas da base da pirâmide ajudam a superar desafios logísticos e de infraestrutura, fazendo com que se ofereça um produto de maneira eficiente, com melhor qualidade para o mercado consumidor. Um exemplo encontra-se em Tribanco que, por meio dos pequenos varejistas, distribui também produtos financeiros para seus clientes finais, oferecendo uma vantagem competitiva para a empresa.

Construção de capital social para reduzir riscos

- *Buscar apoio de lideranças comunitárias para reduzir riscos de implementação*

O contexto social em que uma empresa desenvolve suas atividades pode funcionar como um ativo ou como uma barreira para sua atuação. Parcerias com atores e líderes locais são estratégicas para a implementação de ações e podem ajudar a abrir as portas para novas oportunidades.

Essa foi uma estratégia utilizada pela Plataforma Saúde, que contou com o apoio de ONGs locais para dar apoio a sua entrada no Morro da Providência no Rio de Janeiro. Para que a Plataforma Saúde pudesse se estabelecer, foi preciso envolver as lideranças comunitárias. Segundo os empreendedores, essa mobilização prévia teve duração de quatro meses de diálogo. Durante esse processo, o caminho escolhido foi a mediação realizada pelas ONGs locais. Desse diálogo, a Plataforma Saúde estabeleceu uma parceria com a organização REMER, que não só criou condições para a conexão com as redes sociais e institucionais do território, mas também disponibilizou o espaço físico para o negócio se instalar e realizar os atendimentos à população. E a atuação conjunta com a Coordenação de Empreendedorismo e Comunidades Pacificadas do SEBRAE/RJ foi essencial para suprir a empresa das informações necessárias para a atuação no contexto específico da comunidade.

Alavancar o potencial das pessoas de menor renda

- *Envolver colaboradores locais*

Investir para contornar o entrave da falta de habilidades das pessoas de menor renda para integrá-las a sua cadeia de valor, como atestam os casos investigados para este relatório, indica que o retorno a esse investimento foi maior do que

61 "A International Federation of Alternative Trade (Federação Internacional de Comércio Alternativo) define o Comércio Justo (Fair Trade, em inglês) como uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores à margem do mercado, principalmente no Hemisfério Sul." (SEBRAE, s.d.)

o investimento inicial. Ainda assim, a estratégia de investir para remover barreiras não precisa vir isolada de outras estratégias.

A Solar Ear, por exemplo, tem como maior diferencial um programa de capacitação e emprego de pessoas com deficiência auditiva. Atualmente, o braço brasileiro da organização tem capacidade para absorver 20 jovens por ciclo de trabalho. Os colaboradores recebem treinamento em eletrônica, processos produtivos e procedimentos de qualidade, o que possibilita a eles posteriormente ser integrados ao mercado de trabalho. O programa de capacitação abrange também treinamentos em microssolda, procedimentos produtivos, procedimentos de qualidade, normas da ANVISA etc. O propósito da empresa é reter os melhores talentos para que eles sejam multiplicadores do conhecimento em outras localidades, acompanhando o crescimento da Solar Ear. Após o fim de cada ciclo de trabalho, os jovens que não são retidos são liberados para buscar novos empregos em outras empresas e dar espaço para outros deficientes auditivos. A atividade, que funciona como um processo de iniciação para o mercado de trabalho, é também uma forma de empoderamento, na medida em que estimula o crescimento pessoal, por meio de trocas de experiências entre os participantes. A Sambazon e a Beraca são outros bons exemplos de empresas que já atingiram a escala e que internalizaram a contratação de pessoas de menor renda das comunidades tradicionais como parte de sua estratégia empresarial.

Cite-se, por fim, o projeto Capacitar, da Ecovias Imigrantes, que oferece formação profissional para pessoas do entorno de seus empreendimentos. A força da iniciativa está nas parcerias estabelecidas, que envolvem atores de diferentes naturezas, tanto institucionais e sociais quanto negociais, que alimentam uma rede em permanente crescimento. O SENAI é o parceiro responsável pelo conteúdo programático do curso. A instituição elabora um conteúdo especialmente para o projeto, ministra o curso na sede da Ecovias e agrega atividades que trabalham a autoestima, a perspectiva de carreira, entre outros elementos de caráter social. Para a empresa, a articulação dessas parcerias reduz em 74% os custos com a seleção de pessoal.

Ancorar negócios em plataformas e em cadeias produtivas consolidadas para escalar

- *Desenvolver um modelo B2G para alcançar escala e ampliar o impacto social*

No Brasil, o governo é o principal provedor de serviços de saúde, educação, transporte, habitação e saneamento para a população de menor renda. As empresas que atuam nesses setores necessariamente veem o governo como um cliente importante para ganhar maior participação de mercado e ampliar seu potencial de impacto. Mais do que isso, as políticas públicas servem como plataformas importantes para que as empresas ganhem maior capilaridade em sua distribuição. Esse cenário torna crucial a aproximação entre as empresas que atuam nesses setores e os governos. Soma-se a isso o papel dessas empresas na complementação das políticas públicas e na ampliação da oferta de serviços para servir a população de menor renda. Empresas que atuam como concessionárias de serviços públicos, como Coelce e Aegea, são exemplos claros da atuação do setor privado para ampliar a oferta de serviços públicos essenciais à população.

Nota-se também que, para preencher as lacunas institucionais e ter uma atuação comercial com o governo, por vezes é necessário buscar conhecimento es-

pecífico e atuar em parcerias, principalmente para MPEs interessadas na criação de um canal Business-to-Government (B2G). Diante das adversidades enfrentadas para oferecer comercialmente um produto educacional para as escolas públicas, a Geekie implementou uma estratégica comercial direcionada. Para transpor o desafio de alcançar rentabilidade sem abrir mão da inclusão, adaptou processos e implementa o modelo *one-pay-one-free,* por meio do qual a cada venda de um produto para escolas privadas doa-se um para escolas públicas.

Para implementar um modelo de serviços Business-to-Government, a Saútil precisou diversificar seus parceiros, buscando o apoio do Instituto Tellus, uma organização que gera oportunidades de parcerias entre negócios sociais e órgãos do governo por meio da inovação. A organização serviu como um mediador entre as necessidades das prefeituras e da população e apresentou a solução desenvolvida pela Saútil para resolver os problemas de gestão da oferta de serviços públicos de saúde.

- *Desenvolver um modelo B2B sólido*

A análise dos casos aqui estudados mostra que as empresas que fizeram um caminho natural em favor de um modelo Business-to-Business (B2B), obtiveram resultados mais rápidos que permitiram estruturar, em um segundo momento, o modelo Business-to-Consumer (B2C) para crescer e ganhar escala.

Um caso bem-sucedido desse modelo é o Tribanco, uma instituição financeira que atende os micros, pequenos e médios varejistas, proporcionando crédito e capacitação a esses comerciantes. Seu modelo de negócios está fortemente estruturado em um formato B2B com empresas que faturam em torno de R$200.000,00 por mês. Junto com esse modelo, tem uma estratégia B2C (Business-to-Consumer) pela qual distribui por intermédio desses estabelecimentos seus produtos de crédito direto ao consumidor. Dessa forma, o Tribanco atende pessoas que têm uma renda mensal de até R$ 650,00 e amplia suas formas de distribuição de produtos financeiros.

Entre os casos estudados, observou-se que as empresas de menor porte que ainda enfrentam desafios de rentabilidade e escala procuram avidamente por um modelo sólido de parceria com clientes institucionais.

Incorporar no core business a sustentabilidade ambiental e o consumo consciente

Um novo paradigma de desenvolvimento baseado no entendimento de que as questões econômicas, sociais e ambientais se encontram interligadas de maneira inevitável, coloca em cheque as estratégias de inclusão social que desconsideram as questões ambientais, sob o risco ampliar substantivamente a vulnerabilidade das pessoas de menor renda. Contrárias à visão de que o desenvolvimento sustentável traz apenas inconvenientes para as empresas, no Brasil, alguns negócios inclusivos encontram um grande potencial de criação de valor para seus negócios ao cuidar do meio ambiente.

Indo além, a solução encontra-se no princípio de valor compartilhado que envolve criar valor econômico para também gerar valor para sociedade, ao

responder às suas necessidades e desafios.[62] De diferentes formas, estas empresas atuam nos quatro pilares-chave de criação de valor para os *stakeholders:* geração de lucros e redução de riscos, ampliação das inovações, melhoria da reputação e legitimidade, consolidação do caminho de crescimento da empresa. Por meio de suas atuações, demonstram que "o desafio global associado com a sustentabilidade, visto sob a ótica dos negócios, pode ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuem para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, criar valor para seus *stakeholders."*[63]

Além disso, empresas que unem sustentabilidade ambiental, tecnologias e inclusão social acessam um novo mercado e ganham resiliência a mudanças conjunturais, posicionando-se `a frente das novas tendências empresarias. Enquanto para pequenas empresas a participação nesta estratégia pode servir para contornar barreiras de entrada em setores marcados por um alto nível de competitividade, incentivos específicos e regulamentação; para grandes empresas, a participação esta estratégia pode servir como uma forma de diversificação de portfólio. Para tais empresas, essa diversificação significa adaptar-se para uma conjuntura em mudança com o objetivo de ganhar vanguarda dentro de um novo paradigma que une desenvolvimento sustentável e inclusão social da população de menor renda pelos mercados.

- *Uso de padrões de produção sócio ambientais sustentáveis para gerar valor*

Muitas empresas acabam invariavelmente relacionando a criação de certificações ambientais e sociais com maiores custos de operação. Entretanto, a diferenciação trazida pela certificação de seus produtos contribui para a sua valorização e pode se firmar como uma estratégia complementar ligada a seus modelos de negócios. Particularmente para empresas que exportam sua produção para países desenvolvidos, onde a atenção à fonte e forma de produção são elementos centrais para a decisão do consumidor, atentar a certificações sociais e ambientais pode se tornar imperativo para o sucesso do negócio.

A Beraca, por exemplo, criou o Programa de Valorização da Sociodiversidade, após perceber dois fatores em seu ambiente de negócios: (i) o aumento da demanda do mercado por produtos de origem natural, obtidos por meio de processos éticos; (ii) e a exigência de desenvolvimento de práticas sustentáveis no âmbito industrial. Por meio dele, a empresa cria relações sustentáveis com as comunidades locais, ao torna-las fornecedoras, agregando valor ao produto final da empresa. O Programa de Valorização da Sociobiodiversidade proporcionou à divisão *Health and Personal Care* da empresa um crescimento de 38%, em 2013, e de 15%, em 2014. Houve também um aumento significativo no faturamento da divisão, que em 2012 foi de 13%. Atualmente a empresa beneficia cerca de 1.600 famílias, em 105 comunidades. A parceria com a Beraca possibilitou que as comunidades diversificassem suas fontes de renda ao utilizar as entressafras para coletar diferentes produtos. Estima-se também um aumento significativo de 30% na renda das famílias que passaram a fornecer produtos com a certificação orgânica.

---

62 PORTER, M; KRAMER, M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, January–February 2011.

63 HART, S.; MILSTEIN, M. 'Creating Sustainable Value'. Academy of Management Executive, 2003, v. 17, n. 2.

Romana

- *Uso de tecnologias verdes para atender a base da pirâmide*

A estratégia de comercialização de tecnologias verdes para a base da pirâmide pode gerar um salto em favor de práticas mais sustentáveis. Tecnologias verdes muito dificilmente encontram espaço em mercados com *players* já estabelecidos e com escala em sua área de atuação. Nesse sentido, o mercado de menor renda se mostra como uma grande oportunidade para a incubação de tecnologias alternativas.[64]

A SolarEar fabrica e distribui aparelhos auditivos com carregadores solares e baterias recarregáveis, com base em uma tecnologia desenvolvida na Botswana, e a baixo custo. A principal inovação está no carregador solar, que armazena energia durante o dia para recarregar a bateria durante a noite, evitando o descarte de baterias no meio ambiente. Além de apresentar uma solução ambientalmente sustentável, o baixo custo desses aparelhos permite o maior acesso da população das classes baixas a seus produtos.

- *Estimulo ao consumo consciente para reduzir custos e aumentar eficiência*

Da mesma forma que existe um impulso do lado a oferta, do lado da demanda, também é possível trabalhar na construção de formas de consumo responsável e consciente. Neste aspecto, há oportunidade para reforçar valores da empresa e oferecer retornos intangíveis de longo prazo, favorecendo o relacionamento, a reputação, as alianças e ampliando as possibilidades de obtenção de receitas.

Através de ações do tipo, a AEGEA, empresa do setor de saneamento, além de contribuir para evitar a perda de água e estimular o consumo consciente, reduz despesas e diminui a inadimplência dos consumidores de menor renda. O au-

64 Idem.

mento da eficiência energética dos produtos e processos atuais é uma forma de redução direta de gastos, o que leva a reduzir custos e aumentar sua lucratividade. Ao cobrar uma taxa reduzida para seus serviços, além de melhorar as condições de saúde das pessoas de menor renda, atende à sua estratégia de ampliar o número de pessoas atendidas, aprimorar a qualidade de seus serviços e atingir, em curto prazo, a eficiência operacional dos sistemas sob sua supervisão. Assim, a partir da redução do desperdício de agua, proporcionar maior acesso a seus produtos, amplia sua carteira de clientes e diminui a perda de água por instalações em situação precária.

Desta forma as empresas mostram que também podem ser um veículo para amenizar as lacunas de informação incompleta que penalizam especialmente pessoas de menor renda. Apesar de haver muitas iniciativas de responsabilidade social voltadas para o consumo consciente, os negócios inclusivos mostram que é possível e necessário trazer para o centro do negócio as responsabilidades e oportunidades de se estimular um consumo ambientalmente sustentável e com impacto social positivo[65].

- *Aproximar-se da comunidade atendida por meio de iniciativas que promovem a sustentabilidade ambiental*

No pilar da melhoria da reputação e legitimidade, empresas de todos os portes podem desenvolver ações de sustentabilidade ambiental que as aproxime da comunidade como uma forma de aumentar a confiança externa em suas atividades. Esse processo é denominado *product stewardship,* e visa integrar a voz do *stakeholder* nos processos dos negócios por meio de interações com os fornecedores, reguladores clientes, comunidades, mídia e organizações não-governamentais[66].

Empresas como a COELCE (Companhia Energética do Ceará), ao engajarem-se em um programa de troca de produtos recicláveis por bônus na energia elétrica, engajam a comunidade de menor renda, que se sente atraída também pela perspectiva de diminuição do custo de sua conta de energia, aumentam a proximidade com a comunidade, atraem a atenção da mídia e de ONGs, para as quais é possível doar os bônus da energia elétrica. Com isso, reduz-se a quantidade de lixo descartada de modo inapropriado e contribui-se para um pilar-chave para a criação de valor para os *stakeholders* da empresa, reduzindo também a inadimplência, melhorando a qualidade dos serviços ofertados e a redução dos riscos inerentes ao uso de instalações informais. Soma-se a isto o fortalecimento de sua cidadania dos clientes de menor renda, uma vez que a conta de energia é por vezes o único registro para comprovação de endereço, necessário para ter acesso a trabalho, a instrumentos financeiros, entre outros.

Desenvolver a governança social territorial

- *Desenvolvimento sustentável de comunidades locais*

Governança social territorial é uma estratégia considerável para organizar o ecossistema de negócios inclusivos. O conceito que se aplica quando ambien-

65 CSCP (2010). 'How can Business Encourage Sustainable Consumption in Base of the Pyramid Markets?' *The Booklet Series: Making the Business Case towards Low Carbon and Resource Efficient Lifestyles.*

66 HART, S.; MILSTEIN, M. 'Creating Sustainable Value'. *Academy of Management Executive, 2003*, v. 17, n. 2.

tes, instituições, processos e recursos integram setores da sociedade – representados por organizações do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil –, na execução de iniciativas, projetos, programas ou políticas que visem ao desenvolvimento sustentável de comunidades locais.[67]

Em uma sociedade que funciona cada vez mais em rede[68], a governança social territorial adquire protagonismo no que concerne alcançar resultados concretos e de impacto social em qualquer comunidade. O engajamento da própria comunidade nas fases mais prematuras de qualquer projeto de combate à pobreza ou de desenvolvimento socioeconômico se torna elemento-chave para seu sucesso. Nesse sentido, uma empresa pode oferecer apoio à implementação de negócios inclusivos como parte integrante de sua estratégia de desenvolvimento da governança social no local onde atua.

Desenvolver a governança social territorial requer ações em três níveis.

1. Nível das **relações**. Um exemplo são as relações entre a iniciativa privada e o poder público, que podem ser, em geral, pautadas em contratos de prestação de serviço, licitações de algo que produza o desenvolvimento da comunidade local, como a construção de uma ponte, ou um projeto educacional. Qualquer ponto em que exista a interação entre poder público, iniciativa privada e a sociedade civil, pode ser identificado nas relações representadas pela primeira camada. Mais fundamentais são as relações entre os atores dos três setores e a comunidade local em si, desde as primeiras fases de entendimento da realidade do território, até o monitoramento e condução das ações de desenvolvimento sustentável local.

1. Nível da **gestão interna do relacionamento entre as organizações.** Não adianta se ter um bom parceiro se não for acompanhado de uma boa capacidade de gestão interna das partes. Sendo assim, trabalhar a Governança Social Territorial implica em também trabalhar a gestão de alguns processos críticos, que habilitam as organizações a fazerem seu papel nas relações estabelecidas.

1. Nível da **liderança**. Representa a necessidade de se ter um conhecimento sobre como desenvolver líderes capazes de conduzirem a gestão dentro desse ambiente de relações.

De modo ilustrativo, a figura abaixo mostra as inter-relações entre poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidades locais, onde a governança territorial torna-se vital para fomentar um ecossistema inclusivo nas comunidades locais.

---

67 Fonte: FDC, *Plataforma de Governança Social Integrada*, in http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/nucleo_sustentabilidade/crgsi/index.html, acessado em 26/05/2015.

68 O conceito de rede utilizado neste relatório se refere, de uma forma geral, a arranjos que reúnem diferentes agentes, estruturados ou não. Tratam-se, principalmente, de redes abertas, mais ou menos descentralizadas, com dinâmicas distribuídas. A composição da rede expressa a capacidade de articular o conjunto de atores que interagem num território, que têm sua diversidade respeitada e valorizada. O contexto em que se organizam e suas diferentes composições criam relações de poder variadas, mas todas elas pretendem ser espaço em que a hierarquia é desafiada e em que há algum nível de compartilhamento de responsabilidades e objetivos.

Figura 4 - Forma de interação dos 3 setores da economia na governança territorial

Colaborar com o desenvolvimento territorial sustentável, criando capital social[69] por meio de redes colaborativas nas comunidades, tem sido um desafio para muitas empresas no Brasil, se apresentando como um requisito básico de sua presença como empresa. A operação das empresas de alguns setores implica naturalmente em íntimo contato com comunidades de entorno, por exemplo os setores de mineração, extrativistas, agropecuários, energia elétrica, telecomunicação, construção civil, infraestrutura e indústrias de uma forma geral, concessionárias de estradas.

Desenvolvimento local e governança social para fomentar novos negócios, diversificar a economia e empoderar as comunidades

Criado pela parceria estabelecida entre o Instituto Votorantim e o Fundo Social do BNDES, o Programa ReDes atua em municípios com menos de 50 mil habitantes, onde há concentração de polos de pobreza e baixo dinamismo econômico. Para garantir que o investimento seja destinado a projetos relevantes para o desenvolvimento do município, o ReDes realiza um diagnóstico local, desenvolvido por um grupo de participação comunitária e representantes da empresa. O ReDes tem como modelo formar conselhos comunitários compostos por atores do setor público, setor privado e terceiro setor responsáveis por acompanhar as ações previstas, apoiar sua implementação e garantir que o desenvolvimento local aconteça de forma sustentável. Este grupo facilita a consolidação dos empreendimentos na região, por meio de parcerias com os órgãos públicos locais, oferece apoio técnico para obtenção de licenças e certificações, orienta sobre o acesso a políticas públicas e disponibiliza insumos para os empreendimentos. Os empreendimentos, além de apresentarem um plano de negócios, precisam demonstrar viabilidade econômica, adequação à economia local e capacidade de mobilizar capital social. Entre os diferenciais do ReDes encontra-se o apoio oferecido por consultores locais em gestão de negócios, o aporte de capital investido para criar uma infraestrutura mínima de funcionamento dos empreendimentos, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e a garantia do sucesso do empreendimento.

69 O conceito de capital social aqui utilizado assume que "capital social são as características da organização social, tais como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade ao facilitar ações coordenadas." PUTNAM, R. Making Democracy Work: civic traditions in modern Italy. 1995.

2.5. Lições aprendidas

Os desafios e estratégias de negócios analisadas neste capítulo apontam que, apesar da relevância das ações articuladas pelos atores que promovem o ecossistema de negócios inclusivos no Brasil, há ainda um grande espaço para seu desenvolvimento no país. Entretanto, não resta às empresas aguardar o desenvolvimento do ecossistema para que então tenham o caminho livre para implementar seus negócios. Estratégias específicas podem ser utilizadas, mesmo diante dos desafios apontados, como *roadmaps* para contornar esses obstáculos e unir inclusão social e retorno financeiro. Essa proatividade, exemplificada pelos casos analisados nesta seção, tem a potencialidade de gerar novas boas práticas em inclusão pelo mercado e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento desse ecossistema.

O presente capítulo apontou os atores que contribuem para o desenvolvimento recente do ecossistema de negócios inclusivos no Brasil organizados dentro de quatro dimensões estruturantes: incentivos, implementação, investimento e informação. Dentro dessas dimensões, foram identificados desafios e soluções que em grande medida se alinham com os parâmetros apontados no relatório *"Criando Valor para Todos*", de 2008. Neste relatório, o PNUD identificou cinco desafios, quais sejam, falta de informação de mercado, infraestrutura física inadequada, ambiente regulatório inadequado, conhecimento e habilidades restritas e falta de acesso a serviços financeiros. Com base na análise voltada para a realidade brasileira, foi possível corroborar os cinco desafios identificados nos estudos anteriores, refinando a análise com novos elementos peculiares ao contexto brasileiro. Identificaram-se, então, cinco desafios adicionais:

DESAFIOS ADICIONAIS	
	Inadequação dos instrumentos financeiros
	Desalinhamento entre demanda e oferta de capital para investimento
	Falta de plataformas de tecnologia para implementar negócios
	Falta de segurança para operar
	Empresas pouco engajadas no desenvolvimento territorial sustentavel

Os desafios 1 e 2 surgiram da evidência de que, além da dificuldade logística e de distribuição de serviços e produtos financeiros para a base da pirâmide, esses produtos na verdade são, por si sós, pouco adaptados para as necessidades das pessoas de menor renda. Além da falta de acesso e produtos adaptados à base da pirâmide, muitos empreendedores que não são de menor renda, mas que ainda assim desenvolvem negócios que incluem pessoas em situação de vulnerabilidade social, enfrentam constantes dificuldades na obtenção de investimentos devido à desconexão entre as necessidades desses empreendedores e as exigências para obtenção de crédito. Esses elementos práticos, derivados da análise empírica, exigiram um detalhamento dos desafios específicos às lacunas relacionadas com produtos e serviços financeiros no Brasil.

No que diz respeito à implementação, o novo desafio "falta de plataformas tecnológicas para implementação" surgiu em vista da patente lacuna no uso de tecnologias para a distribuição de soluções para comunidades de menor renda. Da mesma maneira, nota-se que instalar negócios em comunidades vulneráveis pode, em certos casos, apresentar desafios em termos de segurança,

particularmente no contexto das favelas brasileiras. Esse desafio ensejou, assim como no relatório "Crecimiento de Negócios Inclusivos", do PNUD Colômbia, a inclusão de um desafio específico para o Brasil: a "falta de segurança para operar". Por fim, e como reflexo do obstáculo da visão limitada de inclusão por parte do setor privado, muitas empresas estão pouco empenhadas no desenvolvimento territorial sustentável. Esse elemento surge como desafio ao desenvolvimento de mercados inclusivos, quando dificulta a criação de uma rede interconectada de atores que atuam em prol de um objetivo social comum.

Para superar esse conjunto de desafios, o presente estudo constatou que as cinco estratégias identificadas anteriormente também se fazem presentes nos modelos de negócio analisados, tais como: adaptação de produtos e processos, investimento na remoção de restrições de mercado, fortalecimento do potencial das pessoas de menor renda, combinação de recursos e capacidades institucionais, engajamento do diálogo político. Da mesma maneira, considerando-se os elementos específicos do ecossistema de negócios inclusivos e o tempo de amadurecimento desse campo no contexto brasileiro, identificaram-se cinco novas estratégias:

No campo das estratégias, "investimento em inovação" aparece como um caminho importante para aumentar a rentabilidade e ganhar escala. O "desenvolvimento da governança social" surge como uma ampla estratégia de implementação com o objetivo de consolidar o potencial inclusivo das iniciativas

NOVAS ESTRATÉGIAS	
	Inovar em processos
	Combinar recursos e rever políticas de incentivo para atender às especificidades dos negócios inclusivos
	Ancorar negocios em plataformas consolidadas para escalar
	Investir na sustentabilidade ambiental e consumo consciente para gerar de valor compartilhado
	Desenvolver a governança social territorial

empresariais desenvolvidas em territórios e comunidades de menor renda, servindo como um recurso importante na obtenção de licença social para operar. "Ancorar negócios em plataformas consolidadas para escalar", por sua vez, resulta da observação de que, particularmente durante a fase inicial de implantação de um negócio inclusivo, é necessário buscar estratégias que assegurem receita e aprendizado prático em curto prazo, um elemento crucial para a viabilidade de novos negócios, particularmente *startups*. Por fim, um aspecto muito pouco apontado, mas que é essencial para o desenvolvimento sustentável no contexto da Agenda Pós-2015, diz respeito à possibilidade de trazer a sustentabilidade ambiental e o consumo consciente para o centro das estratégias de negócios, uma vez que apenas com o devido balanço entre desenvolvimento econômico, social e ambiental será possível cumprir os novos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 3 - Síntese dos Desafios e Estratégias encontrados no ecossistema de negócios inclusivos no Brasil

	INFORMAÇÃO	INCENTIVOS	INVESTIMENTO	IMPLEMENTAÇÃO
Desafios e Lacunas	Informação sobre mercado Conhecimento e Habilidades Restritos	Ambiente regulatório ineficiente Conhecimento e habilidades restritos	Acesso limitado a finanças pelo BoP Inadequação dos instrumentos financeiros Desalinhamento entre demanda e oferta de capital para investimento Conhecimento e habilidades restritos	Conhecimento e habilidades restritos Falta de infraestrutura Falta de plataformas de tecnologia para implementar negócios Falta de segurança para operar Empresas pouco engajadas no desenvolvimento territorial sustentável
Estratégias de Negócio para Contornar Obstáculos	Investir para remover restrições de informação	Rever políticas de incentivo para atender às especificidades dos negócios inclusivos	Adaptação de produtos e processos	Adaptação de produtos e processos Investimento em inovação Construção de capital social para reduzir riscos Alavancar o potencial de pessoas de menor renda Desenvolver a governança social territorial Ancorar negócios em plataformas consolidadas para escalar Incorporar no core business a sustentabilidade ambiental e o consumo consciente
	Combinar recursos e capacidades			

OPORTUNIDADES E APRENDIZADOS

3

Tiago Zenero

Nesta seção, são abordadas recomendações extraídas das manifestações registradas nas entrevistas com formadores de opinião e gestores públicos, nos *surveys*, nos estudos de casos e na literatura já existente que serviram para análise da realidade dos mercados inclusivos no país. As recomendações são para os atores do ecossistema dos mercados inclusivos e organizadas de acordo com as necessidades de apoio, a saber, informação, incentivo, implementação e investimento.

3.1. INFORMAÇÃO

Mais pesquisa para conhecimento de mercado

- Organizar as informações existentes nos bancos de dados governamentais para extrair dados de mercado capazes de dar suporte às organizações sociais e aos negócios inclusivos para servir melhor a população de menor renda.

- Buscar maior diálogo com a academia e os centros de pesquisa, esses que têm o papel de gerir o conhecimento acumulado nos três setores – conceitos e práticas fundamentais de mercados e negócios inclusivos, prospecção de futuro, promoção de alianças.

- Fomentar interação com aceleradoras e incubadoras de negócios inclusivos, aos quais está reservado o papel de nutrir os mercados com inovações em modelos de negócios, novos produtos e serviços.

Disseminar conhecimento sobre Mercados Inclusivos

- Alinhar os principais atores do ecossistema (como governo, escolas de negócios, organizações do terceiro setor, organismos multilaterais), para criar uma plataforma de alta visibilidade que integre e sistematize dados sobre negócios inclusivos.

- Formar profissionais capazes de integrar visão de negócio e entendimento das dimensões de impacto social, por exemplo, em inovação social, marketing para o consumo consciente, entre outros.

- Clarificar as distinções entre conceitos sobre negócios inclusivos e diminuir a incerteza que cerca o emprego de um ou de outro.

- Dar visibilidade aos casos de sucesso de negócios inclusivos com alto desempenho

Criar convergência entre as metodologias de medição de impacto

- Estimular, entre as agências de governo, como IPEA e IBGE, a produção de dados específicos sobre negócios inclusivos baseados em seus estudos e pesquisas, por exemplo por meio das pesquisas Nacionais de Amostragem por Domicílio realizadas pelo IBGE.

- Dar transparência ao impacto das políticas públicas, da ação das empresas e do protagonismo das pessoas de menor renda na inclusão social.

- Ter periodicidade e profundidade de dados que possibilitem o planejamento e o monitoramento da evolução pelos níveis de governo e pelos setores econômicos.

- Considerar os ODS, suas metas e seus indicadores como parâmetros de avaliação para suas teorias de mudança.

- Aprimorar metodologias de medição de impacto para criar parâmetros minimamente comparáveis entre si.

Disponibilizar informações às pessoas de menor renda

O acesso à informação se torna cada vez mais relevante para ampliar as oportunidades do público de menor renda, seja em relação ao acesso a trabalho, seja nas formas de melhorar sua produção, potencializar seus negócios e ampliar suas possibilidades de consulta e escolha, conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 – Informações às pessoas de menor renda

FORMA DE INCLUSÃO	TIPO DE INFORMAÇÃO ÀS PESSOAS DE MENOR RENDA
Empreendedor	Orientação legal, tributária, dados de mercado tanto presente quanto futuro, informações sintetizadas sobre contexto econômico. Formas de acesso a canais de compras e vendas, mecanismos de compras governamentais Acesso a crédito e financiamento.
Produtor	Assistência técnica e acesso a crédito/financiamento Preços e qualidade de produtos e serviços praticados nos mercados locais e internacionais. Formas de acesso a canais de vendas
Consumidor	Disponibilidade e entendimento da qualidade dos produtos e serviços que acessam. Educação financeira Orientação sobre consumo sustentável e consciente.

3.2. Incentivo

Fomentar abordagens inovadoras para criar incentivos

- O governo pode criar incentivos para que investidores possam alinhar melhor suas estratégias de investimento com questões econômicas, sociais e de governança.

- O setor privado e o investimento privado têm um papel importante em incentivar o desenvolvimento de negócios inclusivos, podendo se comprometer mais fortemente com o investimento de impacto como forma de encontrar soluções para as questões da sociedade.

- O governo pode criar mecanismos de estímulo às práticas inclusivas das empresas nos campos legal, jurídico e econômico para incentivá-las a se relacionarem calcadas em seu core business com as pessoas de menor renda.

- O governo pode simplificar a legislação trabalhista para a inclusão, promovendo a empregabilidade e o acesso da população da base da pirâmide, em particular dos jovens ao mercado. Estudar formas de melhor adaptar iniciativas como o Jovem Aprendiz para as pessoas de menor renda.

Criar um ambiente regulatório facilitador para negócios inclusivos e suas especificidades

- Promover incentivos para desenvolver novas capacidades, criar uma estrutura de financiamento previsível e efetiva para endereçar os desafios e as realizações dos negócios inclusivos.

- Estabelecer alianças multissetoriais para posicionar a agenda de negócios inclusivos com o governo.

- Potencializar os atuais movimentos orquestrados para criar uma legislação específica para negócios inclusivos.

- Identificar nas leis já existentes possíveis alterações para regulamentar e estimular os negócios inclusivos.

Rever as formas de tributação para negócios inclusivos

- Desenvolver um regime de estímulo tributário próprio para os negócios inclusivos ou mesmo para práticas inclusivas das demais empresas.

- Reduzir a complexidade dos processos para criação e fechamento[70] de empresas ou para aprovação de licenciamento de empreendimentos que têm como propósito apresentar resultados de negócio e de impacto social.

- Simplificar a legislação trabalhista e rever a carga tributária de ONGs que é mais alta do que a de uma micro ou pequena empresa. Da mesma forma, pequenas cooperativas pagam a mesma carga de tributos que as grandes.

- Reformar a legislação para propiciar condições de concorrência equânimes, em termos tributários, qualquer que seja o formato jurídico adotado pelo negócio inclusivo.

---

70 De acordo com a Endeavor, empreendedores seriais (aqueles que tiveram vários negócios ao longo da carreira, acumulando conhecimento sobre a atividade empreendedora e criando empresas cada vez melhores) são importantes e facilitar o fechamento de empresas é necessário. No Brasil, grande parte dos empreendedores nunca teve outro negócio e, por isso, sofre com a falta de experiência.

Fortalecer os mecanismos de inclusão das mulheres no mercado de trabalho

- Articular e criar soluções multidimensionais e integradas das políticas públicas e práticas empresariais para a inserção das mulheres no mercado de trabalho e como empreendedoras.
- Reforçar e ampliar as iniciativas governamentais que atendam mulheres beneficiadas pelas políticas de transferência de renda em sua inserção e atividades de capacitação e formação profissional.
- Apoiar as mulheres em sua inserção no mercado de trabalho e nas atividades de formação profissional com políticas públicas de apoio às crianças, como serviços de creche e educação infantil.
- Desenvolver políticas de estímulo para que o setor privado preencha as lacunas institucionais no atendimento à demanda por creche e educação infantil.
- Apoiar as mulheres empreendedoras no desenvolvimento do seu negócio, por meio do acesso à informação, de fóruns para a troca de experiência e facilitar a aproximação dos seus negócios com as médias e grandes empresas.

Potencializar a formalização dos Microempreendedores Individuais (MEI) de menor renda

- Criar condições de contratação de MEIs como fornecedores pelas grandes empresas.
- Incentivar empreendedores de menor renda a se formalizarem como MEI, potencializando a diminuição de custos, simplificação, segurança jurídica, previdência social e acesso a mercados formais.

3.3. Investimento

Fomentar o investimento de impacto

- Estimular a troca de conhecimento e a colaboração entre atores do setor, para inspirar novas iniciativas e mostrar a potencialidade desses negócios aos investidores.
- Disseminar entre os empreendedores o conhecimento sobre mecanismos de financiamento existentes, seja nos fundos de investimento de private equity, capital paciente e investidores-anjos, seja em organismos governamentais ainda desconhecidos.
- Estimular os investidores filantrópicos a considerarem as finanças sociais como possibilidade de aplicação de seus recursos de doação em negócios inclusivos, de impacto social e com sustentabilidade financeira.

- Criar fundos de investimento público-privados para estimular o setor privado a investir de forma compartilhada no desenvolvimento de negócios inclusivos. Para cada real que o setor privado investir em um negócio inclusivo, o governo duplica o valor do investimento que pode ser conversível em dívida.

- Desenvolver instrumentos de compartilhamento de risco para estimular o investimento em negócios em fase de formação como uma possibilidade clara de diversificação de seu portfólio. Esse processo deve, entretanto, ser acompanhado de perto pelos investidores, pelos próprios empreendedores na governança de seu negócio e com métodos de monitoramento e avaliação do progresso da empresa.

- Estimular bancos comerciais a trabalharem com empresas existentes, de diferentes portes, para transformar linhas de serviços e produtos existentes em negócios de impacto.

Promover a inclusão e a educação financeira por meio de acesso à informação e produtos adequados

- Promover uma educação financeira para atender não somente ao público adulto, mas também os jovens e mesmo as crianças. Proporcionar uma educação que abranja o orçamento doméstico.

- Desenvolver instrumentos financeiros que apoiem o consumidor de menor renda no uso consciente dos seus recursos.

- Estimular as práticas de articulação multissetorial que podem ser utilizadas em outros campos dos negócios inclusivos e sustentáveis.

- Desenvolver mecanismos, por parte do setor financeiro, para o atendimento das populações que ainda não detêm todo o conhecimento necessário sobre produtos financeiros.

- Desenvolver produtos mais adequados para atender à demanda do consumidor e dos micros e pequenos empreendedores da base da pirâmide. Nesse caso, é preciso ir além da prevenção de riscos de inadimplência, para viabilizar a inclusão financeira e a participação das pessoas de menor renda nos demais mercados.

Ampliação do Acesso ao Crédito

- Ampliar a capilaridade dos correspondentes bancários e das agências de microcrédito no interior do país.

- Fortalecer a capacidade de oferta de crédito produtivo privado para atender ao público de menor renda.

- Estimular o uso de plataforma de tecnologia da informação e comunicação para potencializar a capilaridade dos mecanismos de inclusão financeira e tornar viável financeiramente o atendimento das pessoas de menor renda em grande escala.

- Pilotar inovações que venham a contribuir inicialmente para a redução dos custos de transação dos negócios e dos usuários dos serviços bancários de menor renda, possíveis de ser estendidas a todos os clientes bancários.

- Intensificar o diálogo com os reguladores, o governo, o setor privado e a Parceria Nacional para Inclusão Financeira (PNIF).

3.4. Implementação

Ampliar a oferta de serviços de educação e capacitação profissional para o trabalho

- Reforçar as parcerias multissetoriais focadas no mercado para a formação de novos trabalhadores, tendo como diretrizes o foco na qualidade das capacitações, sua articulação com as demandas das cadeias produtivas e o atendimento das necessidades locais. Esses princípios precisam orientar os programas de capacitação, tanto os públicos quanto os privados, como o Pronatec, desenvolvido pelo MEC em parceria com o Sistema S, que demonstra o potencial de iniciativas conjuntas.

- Capacitar para o trabalho em setores com grande potencial de oferta de emprego. A assertividade da oferta de programas deve ter um olhar meticuloso sobre a evolução dos setores – em especial os setores de serviços, que tendem a evoluir com a inserção de novas tecnologias.

- Aumentar os ganhos de produtividade inclusiva, onde há espaços de redução de gastos e perdas, no uso consciente dos recursos, no reuso e na reciclagem, que podem ser capturados com lógica econômica. Esse é um espaço que tende a crescer e gerar postos de trabalho que demandam mão de obra capacitada.

- Ampliar o acesso aos ambientes de educação e qualificação para pessoas de menor renda e vulneráveis (negros, mulheres, jovens e pessoas com necessidades especiais) se inserirem no setor produtivo, nos debates públicos e nas atividades coletivas.

- Desenvolver conteúdo de treinamento alinhado com as necessidades e a escolaridade dos empreendedores de menor renda.

Estimular a inclusão dos produtores de menor renda na cadeia de valor das empresas

- Ampliar o entendimento sobre os mecanismos de mercado e facilitar suas condições de realização de negócios de compra e venda,

- Facilitar a comunicação direta entre comprador e vendedor, de forma eficiente, rápida e de baixo custo.

- Ampliar o acesso livre a negociações e pregões governamentais.

- Incentivar a melhoria da infraestrutura de acesso dos produtores rurais para escoamento da produção e de acesso ao mercado (estradas, plataformas de tecnologia da informação)

- Ampliar o diálogo político sobre o custo de formalização do associativismo e sobre limitações de contratação de cooperativas de trabalho pelo setor público que levam a distorções no setor.

- Apoiar ações coletivas de negócios e cooperativas que aumentem a capacidade de fornecimento, o poder de negociação dos pequenos produtores na venda de seus produtos e no acesso a financiamento com taxas que estimulem a produção.[71]

- Desenvolver um trabalho com as grandes empresas de forma que analisem e revejam suas regras e políticas internas de aprovisionamento para aumentar suas compras de negócios inclusivos, tornando-as assim mais inclusivas.

Formação de empreendedores e produtores

- Ampliar a oferta de conteúdos de capacitação com foco em gestão financeira, gestão de pessoas e marketing de pequenos negócios.

- Adequar os serviços de apoio aos empreendedores a suas necessidades cotidianas, focados na resolução de problemas específicos.

- Potencializar e desenvolver a rede de relacionamento dos pequenos empreendedores como forma de ampliar seu acesso a novas oportunidades de mercado e à troca de experiências.

- Estimular a cultura empreendedora e a capacitação para o empreendedorismo dos jovens, acrescentando mais uma habilidade para sua inserção no mercado de trabalho. Mostrar sua viabilidade como parte do projeto de vida e do desenvolvimento profissional das novas gerações.

- Desenvolver mecanismos de apoio e instrumentos financeiros para o jovem empreendedor de menor renda.

- Expandir e potencializar a atuação das incubadoras e aceleradoras de negócios, não somente no governo, mas também nas escolas, universidades, organizações do terceiro setor. Uma força adicional poderia vir da articulação delas com grandes cadeias produtivas, para apoiar a oferta de serviços públicos e em sua interface de atuação com as grandes empresas.

- Estimular a oferta de cursos sobre empreendedorismo social nas escolas técnicas, escolas de negócios e universidades.

- Buscar, entre a sociedade civil, organizações sem fins lucrativos e organizações filantrópicas oportunidades para apoiar empreendedores sociais que querem aumentar suas atividades de maneira inclusiva.

---

71 Idem, Ibidem.

Apoiar e fomentar a inovação nos modelos de negócios

- Intensificar programas de incubadoras voltadas para negócios inclusivos.
- Reforçar e incrementar programas de apoio a startups que alcancem empreendedores, produtores e consumidores de menor renda.
- Intensificar a cooperação de governo e empresas com universidades, centros de pesquisas e organismos de extensão como um caminho para orientar mudanças regulatórias voltadas para a produção inclusiva.
- Criar incentivos às inovações inclusivas em certos setores, por exemplo aliviando os riscos para investimentos de médio prazo em inovação em áreas definidas pelo governo como estratégicas, principalmente em setores que atendem às necessidades básicas da população de menor renda.

Estimular a educação para o consumo consciente e sustentável

- Pautar a ampliação do acesso a bens e serviços pelas pessoas de menor renda em paradigma de consumo consciente e sustentável.
- Inserir o consumo consciente na agenda da educação, em especial para o ensino fundamental, de modo que se crie uma cultura de orientação sustentável para as próximas gerações, gerando efeitos multiplicadores nas famílias.

Estimular o setor privado a fornecer bens e serviços mais acessíveis e melhores condições de vida para as pessoas de menor renda

- Estimular e disseminar inovações capazes de adequar produtos e serviços à realidade das pessoas de menor renda, reduzindo custo não somente de produção, mas também pela simplificação dos produtos, dos fluxos e dos métodos de produção.
- Aproximar as startups, os institutos de tecnologia e as grandes empresas para o desenvolvimento de soluções inovadoras que agilizem o acesso dos mais pobres a produtos e serviços qualificados e de baixo custo.
- Oferecer um conjunto de incentivos para aceleradoras e incubadoras que fomentem negócios com inovação disruptiva e que contribuam para resolver problemas estruturais.
- Construir parcerias entre organizações multissetoriais para desenvolver soluções que fornecem serviços básicos para a população de menor renda, tais como educação, saúde, energia, habitação, serviços financeiros, agricultura, água e saneamento, carregando valores de inclusão social e de sustentabilidade.

Transformar as práticas tradicionais de fazer negócio em soluções adequadas para resolver os desafios ambientais e sociais

- Estimular iniciativas que associam a consciência ambiental às práticas de consumo.
- Combinar as inovações da tecnologia verde com modelos de negócios capazes de incluir e servir melhor as pessoas de menor renda.[72]
- Ampliar o comprometimento de empreendedores sociais com programas de estímulo à inovação (Finep, sistema de fundos de amparo à pesquisa, fundos setoriais de desenvolvimento tecnológico e outros) como forma de mobilizar recursos para viabilizar projetos que combinam integridade ecológica, lucratividade financeira e equidade social.

Melhorar a oferta de infraestrutura para ampliar as condições de produção e acesso a mercado

- Criar melhores condições para estímulo ao investimento por meio de parcerias público-privadas será imperativo, particularmente em novos modelos que podem privilegiar a inclusão social no processo e no esforço de melhoria dos mercados.[73]

> *"Promover de maneira eficaz o desenvolvimento econômico e social requer uma abordagem inovadora que vai além do investimento tradicional, da ajuda oficial, ou da filantropia. É necessário ter uma abordagem inclusiva que potencializa o melhor do setor público e do privado para acelerar uma mudança real e gerar impacto em escala com uma abordagem de mercado."*
>
> Representante de Organização Internacional

Ampliar a inserção de negócios inclusivos em cadeias produtivas locais

- Definir políticas que estimulem a inserção dos negócios inclusivos em suas cadeias de suprimento, promovendo uma relação mais próxima entre suas áreas de sustentabilidade e compras.
- Definir incentivos que estimulem fornecedores a adotarem padrões de inclusão em sua cadeia de valor.
- Trabalhar as políticas de *procurement* para facilitar o processo de compras de negócios inclusivos como uma forma de investimento estratégico.
- Fomentar organizações intermediárias que possam fazer um elo entre as grandes empresas e os negócios inclusivos, buscando formas de auxiliar os negócios inclusivos a se estruturarem para garantir o impacto social e a qualidade de seus produtos e serviços.[74]

---

72 London, T., Hart S. L., Kacou, E., M. Vijay. Business Strategies for the Bottom of the Pyramid (Collection). Pearson Education, Inc. 2011.

73 Souza, P.R. Custos Logisticos no Brasil 2015. FDC, Núcleo de Logistica, Supply Chain e Infraestrutura. 2015.

74 Barki, E., Burgos, F., Garcia, M., Grigoletto, F. Inclusão de negócios de impacto nas compras de grandes empresas e governo. Pesquisa solicitada pela Força Tarefa de Finanças Sociais e sua Diretoria Executiva representada pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e SITAWI Finanças do Bem. São Paulo, fevereiro de 2015

CONSIDERAÇÕES FINAIS: O DESENVOLVIMENTO DE UMA GOVERNANÇA PARA OS NEGÓCIOS INCLUSIVOS

> *"As empresas devem tomar uma posição de vanguarda em trazer os negócios e a sociedade próximos um do outro. Há o reconhecimento entre grandes líderes e empresas de que elementos promissores de um novo modelo estão surgindo"*[75]

Como ressaltado no capítulo 1, em um contexto macroeconômico pouco favorável, os negócios inclusivos ascendem como uma opção a ser implementada pelo setor privado para contornar os obstáculos de um ambiente macroeconômico desfavorável. Esse contexto aponta também para a possibilidade de desenvolvimento do empreendedorismo por parte das pessoas de menor renda como uma alternativa viável. Através do desenvolvimento das próprias teorias de mudança, cada negócio pode de alguma forma contribuir para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). As empresas estudadas atuam em diferentes dimensões relacionadas com os ODS propostos, seja na dimensão social, ao reduzir a pobreza ou ao melhorar o acesso a saúde, educação ou o apoio às mulheres em seus negócios, seja no aspecto econômico, ao contribuir para desenvolvimento, emprego e infraestrutura.

Para que o setor privado alcance seu pleno potencial de atuar em prol dos ODSs propostos, se faz necessário o desenvolvimento de um ambiente de apoio favorável. Desenvolver o ecossistema de negócios inclusivos pressupõe mediadores capazes de catalisar habilidades, equacionar os desafios e potencializar as oportunidades para o desenvolvimento de negócios com esse propósito. A governança desse ecossistema complexo não cabe a um único ator, mas a todos simultaneamente – é produto de um conjunto de crenças e valores operando com uma intencionalidade coletiva.[76] Nesse sentido, não basta ao governo melhorar seu desempenho no papel de viabilizar as condições necessárias à melhoria da qualidade de vida. É necessário criar condições para que empresas inclusivas se estabeleçam, com processos menos morosos e burocráticos, e com maior estabilidade e simplicidade regulatória e tributária.

O setor privado pode complementar o Estado, mas não pode substituí-lo. As empresas precisam ser estimuladas a formar capital social onde atuam, por meio de processos colaborativos, restabelecendo a inter-relação entre a sociedade e o desempenho econômico. Como parte de uma sociedade globalizada, o setor privado precisa assumir um papel proativo nesse processo. Por serem responsáveis por gerar oportunidades de trabalho, e renda e consumo, as empresas precisam incorporar a intenção de inclusão social em suas decisões estratégicas e em seus processos produtivos, o que requer mudanças em sua governança, em suas estratégias de negócio, o que demanda uma nova cultura empresarial que orienta suas práticas e suas relações.

Composto de mais de cinco milhões de organizações formais, o setor privado brasileiro é diverso e, por serem muitas vezes mais resistentes às intempéries econômicas, as grandes empresas têm papel de representar e disseminar no-

---

75 PORTER, M. KRAMER, M. *Creating Shared Value. Harvard Business Review*, 2011.

76 Iansiti, Marco, and Roy Levien. "Strategy as Ecology." Harvard Business Review 82, no. 3 (2004): 68–81.

vas formas de fazer negócios. As associações empresariais podem e devem agir como vértices concentradores da rede de inclusão social pelos mercados.

A dimensão geográfica do país impõe uma necessidade que poucos países no mundo enfrentam: a de promover o desenvolvimento territorial a partir de políticas públicas emanadas de um centro decisório. No Brasil, as políticas públicas federais são desenhadas para alcançar todo o território, porém a diversidade ambiental, cultural e econômica demanda, para isso, um capital social que nossa sociedade ainda não tem. Lidar com esse desafio não é fácil para as grandes empresas, e as empresas brasileiras estão aprendendo a se relacionar com as comunidades de seu entorno operacional.

> *"O terceiro setor pode fazer a articulação, facilitar e conectar os interesses entre governo e empresas."*
>
> *Representante do Setor Privado*

Os momentos de experimentação, já vividos por muitas delas e pelo setor público, permitem a consolidação de práticas e princípios de governança social territorial, por meio da qual se integram os vetores organizacionais e individuais determinantes do desenvolvimento das comunidades. É chegado, portanto, o momento de sistematizar e compartilhar o conhecimento sobre esse tema, para formar gestores públicos e privados capazes de articular capital social, de promover o desenvolvimento e de reduzir as desigualdades. Portanto, é importante criar instâncias de debate sobre negócios inclusivos, que possam agregar o setor privado, público, a sociedade civil e academia e fomentar o diálogo entre eles.

As organizações do terceiro setor possuem um papel distinto, por sua maior facilidade de promover alianças e de armar plataformas de diálogo e interação. Algumas de suas organizações têm legitimidade para convocar os demais atores, auxiliando a eleger prioridades e exercendo o papel de controle social. Podem atuar no sentido de educar e criar maior conscientização do uso racional dos recursos ambientais e articulação de parcerias para o desenvolvimento local. Esse setor precisa desenvolver uma capacidade empreendedora e uma visão de escala que valorizem suas ideias e que projetem suas propostas para atingir um grande número de pessoas. Finalmente, pode fazer as próprias pessoas de menor renda assumirem a construção de sua autonomia e emancipação por meio de sua ação nos mercados, guiadas pelas implicações do desenvolvimento humano e sustentável.

Tiago Zenero

Particularmente no que diz respeito ao campo de investimento de impacto no Brasil, percebe-se que ele está entrando em uma fase de consolidação, com vários fundos realizando investimentos bem-sucedidos e discutindo sobre os próximos passos como estratégias de saída ou abertura de um segundo fundo. Novos atores de fomento do ecossistema de empreendedorismo como institutos, fundações e corporações estão se aproximando e apoiando a temática, investindo na estrutura do campo por meio de apoio a aceleradoras, universidades e articulando para que o governo também se comprometa com a temática. Inclusive, o empenho desse último ator será fundamental para o salto do campo nos próximos anos, além de ser uma grande oportunidade de trazer inovações para a esfera pública do Brasil.

Soma-se a isso a constatação de que um novo paradigma de desenvolvimento econômico e social tem como imperativo a sustentabilidade ambiental. Sem as premissas do cuidado com o meio ambiente e do estímulo às práticas de consumo e produção sustentável, o potencial de redução da vulnerabilidade social perde força, uma vez que essas dimensões apresentam influências recíprocas. Cada vez mais o impacto socioambiental irá balizar as novas formas de fazer negócio, a capacidade de alcançar escalabilidade e catalisar seu potencial transformador.

Conclui-se então que, mesmo em vista dos desafios que se apresentam aos negócios inclusivos atualmente, há estratégias vitoriosas para superação das dificuldades, mas essas estratégias devem vir acompanhadas de ações concretas, sistêmicas e integradas para o desenvolvimento do ecossistema de negócios inclusivos. Sem um ecossistema forte, as perspectivas de desenvolvimento de mercados inclusivos no Brasil em médio e longo prazo são limitadas. Em vista da existência de uma série de estratégias para contornar obstáculos, as próprias empresas precisam assumir seu papel no desenvolvimento humano e buscar desenvolver seu potencial inclusivo com um comportamento proativo, valendo-se dos mecanismos de apoio já existentes.

Não somente pela intenção estratégica da ONU de envolver o setor privado com crescente intensidade no alcance dos futuros Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, abrem-se novos espaços para uma participação maior dos mercados no processo de inclusão social, com sustentabilidade ambiental. Por sua respeitabilidade internacional, sua neutralidade e experiência, o PNUD é capaz de intermediar cooperações e coalizões que fortaleçam as formas de inclusão pelos mercados, e se apresenta como um ator-chave para o fomento dos mercados inclusivos. Ao lançar a **Iniciativa Incluir**, o PNUD Brasil e seus parceiros se aliam aos esforços em prol dos ODS propostos pela ONU, em especial em seu papel de agente colaborador do desenvolvimento brasileiro, tanto ao dar visibilidade e estimular os atores do ecossistema dos mercados inclusivos, quanto a abrir espaços de articulação que reforcem a ação inclusiva das empresas e o protagonismo das próprias pessoas de menor renda em seu processo de inclusão social.

SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASOS

4

Kenia Ribeiro

O conjunto dos 19 casos selecionados pela Iniciativa Incluir e descritos para servirem como fonte de informações para este Relatório compõem um quadro que abrange modelos de negócios praticados em todas as regiões do país, como pode ser visto na Figura 5 abaixo. Enquanto casos da região amazônica demonstram formas de fazer negócios agregando o apelo de produtos da floresta e de comunidades ribeirinhas, nas regiões Nordeste e Centro-Oeste os aspectos de consumo das classes de renda mais baixa abrem oportunidades para empresas que fornecem serviços nas áreas de educação, saúde, habitação e finanças. Apresentam também oportunidades para grandes empresas de serviços públicos de água, saneamento e distribuição de energia aprimorarem criativamente práticas exigidas pelo poder concedente (como a diferenciação tarifária para os consumidores de menor renda) para reduzir a inadimplência e as perdas não técnicas e aumentar o poder de compra de seu mercado por seu desenvolvimento como produtores.

Figura 5 - Abrangência geográfica dos casos selecionados

A diversidade dos setores de atuação e das empresas proporciona uma visão distinta de modos como empresas grandes e pequenas desenvolvem seus modelos de negócios inclusivos. De uma forma geral, não há uma proporcionalidade do porte da empresa com o tamanho do impacto demonstrado. Compreensivelmente, pequenas empresas como Plataforma Saúde, F123, Konkero, Geekie, Saútil, Kidopi e Programa Vivenda, criadas com a intenção de atender a necessidades sociais com modelos de negócios viáveis, geram impactos proporcionalmente mais significativos que as grandes empresas já estabelecidas. Entre as empresas de maior porte, como a Dahma, a Coelce, a Energisa e a Aegea, nota-se a tendência de se incorporarem práticas de negócio acessórias a seu *core business* ou a implantarem projetos dentro de suas áreas de responsabilidade social empresarial, como o Banco do Brasil e a Votorantim. Em ambos os casos, as atividades de negócios inclusivos têm escala muito pequena quando comparada com seu *core business*. Os casos do Tribanco, da Beraca e da Sambazon são de empresas de porte médio que apresentam impactos proporcionalmente maiores que os das empresas grandes, justamente por incorporarem seu *core business* no modelo de negócio inclusivo.

Os recortes da desigualdade brasileira explicam algumas das motivações dos casos estudados. O Programa Vivenda é um bom exemplo ao tratar de melhorar as condições de moradias em regiões urbanas densas, enquanto o Banco do Brasil, a Votorantim e a Energisa cuidam de comunidades urbanas médias com atividades rurais. Beraca e Sambazon lidam com comunidades extrativistas. Outro recorte da desigualdade brasileira, o gênero, motiva a Rede Asta a aprimorar os produtos de mulheres artesãs.

Negócios que incluem minorias, como deficientes visuais e auditivos, são as motivações de F123 e Solar Ear. Ineficiências e dificuldade de acesso a serviços públicos possibilitam espaços ocupados por alguns dos casos estudados, como a Plataforma Saúde e a Saútil, na saúde, e a Geekie, na educação.

Tal diversidade de tamanhos, motivações e naturezas de impactos cria zonas cinzentas na interpretação dos casos como iniciativas de empreendedorismo social, atividades e modelos de negócios inclusivos. Projetos de RSE, que geram impacto social e trazem retorno financeiro para as empresas, servem como modelos para estimular empresas do *mainstream* a evoluir para atividades de negócios inclusivos alinhados ao *core business*, quando percebem o potencial de criar valor econômico ante a geração de valor social. Além disso, as terminologias de Negócios Sociais e Negócios Inclusivos se confundem nos diálogos com os empreendedores.

Em um ecossistema adequado, cada negócio pode de alguma forma contribuir para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. O Quadro 5 mostra os 17 ODS propostos e exemplifica como os casos estudados neste Relatório contribuem para seu atendimento.

Quadro 5 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável Propostos e alguns casos brasileiros

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos	Exemplos de casos brasileiros
Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares	• Banco do Brasil apoiou, até 2015, 1.515 Planos de Negócios de atividades produtivas em 1.945 municípios brasileiros. • Instituto Votorantim atua em 28 municípios distribuídos pelas 5 regiões do país, apoiando iniciativas locais a se transformarem em negócios.
Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição	• Sambazon estimula boas práticas de sustentabilidade em comunidades agrícolas e extrativistas.
Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos	• Plataforma Saúde oferece serviços de diagnóstico a baixo custo. • Saútil facilita o acesso a serviços de saúde pública. • Kidopi oferece soluções para otimizar a gestão hospitalar • SolarEar desenvolveu um aparelho auditivo acessível a pessoas de menor renda.
Garantir educação inclusiva, equitativa e de qualidade	• Geekie oferece uma solução de ensino adaptativo por meio de uma plataforma online. • F123 cria soluções de baixo custo, incluindo softwares de acessibilidade, para facilitar o acesso de pessoas com deficiência visual à educação e ao mercado de trabalho.
Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	• Rede Asta oferece capacitação e facilita o acesso ao mercado a artesãs de menor renda.
Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água	• AEGEA cria condições especiais de atendimento e pagamento para que seus clientes de menor renda tenham acesso a saneamento básico.
Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável	• Coelce e Energisa têm estratégias de desconto e estímulo à ligação formal à rede elétrica pelas pessoas de menor renda.
Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável	• Ecovias viabiliza capacitação para moradores do entorno de suas atividades para contratação pela empresa e por empresas parcerias.
Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva	• AEGEA melhora a infraestrutura e as condições de moradia da população de menor renda por meio da prestação de serviços de saneamento.
Reduzir a desigualdade entre os países e dentro deles	• Tribanco oferece serviços financeiros diretamente a mais de 33 mil pequenos comerciantes em 60% dos municípios brasileiros, em grande parte no interior do país e nas periferias dos grandes centros urbanos.

CONTINUA

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos	Exemplos de casos brasileiros
Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes	• Programa Vivenda reforma casas de famílias de menor renda com soluções que integram assessoria técnica, mão de obra adequada e parcelamento do pagamento, melhorando o bem-estar e as condições de saúde de seus moradores. • Damha engaja as comunidades no entorno de seus empreendimentos para identificar necessidades e subsidia a continuidade de projetos de melhoria.
Assegurar padrões de consumo e produção sustentável	• Konkero oferece orientação financeira e organização de gastos, apoiando seus usuários sobre o melhor uso dos instrumentos financeiros. • Coelce conscientiza sobre o uso consciente da energia e estimula a reciclagem de resíduos sólidos. • Beraca e Sambazon viabilizam a certificação orgânica dos produtores de seus insumos. • SolarEar desenvolveu um aparelho auditivo que utiliza baterias movidas a energia solar, reutilizáveis e com vida útil maior que as baterias comuns.
Tormar medidas urgentes para combater a mudança do clima	-
Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos	-
Proteger, recuperar e promover o uso sustentável as florestas	• Sambazon e Beraca incentivam a manutenção da floresta em pé, a partir de boas práticas de manejo e uso de matéria-prima proveniente de atividades não madeireiras.
Promover sociedade pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável	• Instituto Votorantim orienta e estimula a criação de associações e comitês comunitários para participação em suas decisões em nível local.
Fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parcela global	• Tribanco apoia os pequenos varejistas e alavanca seus negócios ao consolidar uma plataforma de acesso a instrumentos financeiros adaptados para a necessidade dos seus clientes. • Banco do Brasil serve como um mediador de parcerias multistakeholder para beneficiar pequenos agricultores, fornece assistência técnica, financiamento produtivo no meio rural e fortalece a governança regional.

As informações a seguir resumem os casos selecionados das iniciativas de empreendedorismo social, atividades e modelos de negócios inclusivos e se encontram classificados de acordo com os setores e atividades de atuação.

SAMBAZON

Setor de atuação: Alimentício	**Tamanho:** Médio porte	**Região de atuação:** Norte

Fortalecimento do desenvolvimento sustentável da Amazônia

A Sambazon (Sustainable Management of Brazilian Amazon) é uma empresa que produz bebidas e alimentos da polpa do açaí, cuja produção é comercializada no Brasil e no exterior. O açaizeiro tem ampla distribuição no estuário amazônico, constituindo-se como um produto de grande relevância econômica, social e ambiental para a região.

Com mais de três mil famílias locais fornecedoras de frutos, a empresa processa anualmente cerca de quatorze mil toneladas de açaí por meio do manejo sustentável, em uma área de aproximadamente 800.000 hectares, buscando promover a inclusão dos produtores de menor renda na cadeia de valor e a contratação de pessoas das comunidades locais. Entre as empresas da região, a Sambazon é a única capaz de oferecer produtos com certificação orgânica, assegurando a ausência de qualquer tipo de componente químico nos açaizais e adotando padrões internacionais de segurança alimentar.

Esse modelo de negócios demonstra que é possível criar produtos com valor agregado, estabelecer relações de parceria, desenvolver uma cadeia produtiva e construir um modelo de negócio fundamentado no tripé da sustentabilidade, com responsabilidade social, ambiental e retorno econômico.

Nos últimos oito anos, a empresa investiu na expansão de sua capacidade produtiva, adotando melhores práticas de manejo dos açaizais, por meio de treinamento e capacitação de pessoal e de aperfeiçoamento de seus processos industriais. A Sambazon tem ainda investido na expansão do mercado consumidor, acessando novas capitais do Brasil e novos mercados na Ásia, Europa e Oceania.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de suporte institucional

Informação: *Associações Comunitárias*

Incentivos: *SUDAM e SUFRAMA, Ecocert.*

Implementação: *ONGs locais, Empresa Brasileira de Pesquisa*

Agropecuária no Amapá (Embrapa), Instituto de Estudos e Pesquisas Científicas do Estado do Amapá (IEPA), Instituto Estadual de Florestas (IEF), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Universidade Federal do Amapá (Unifap)

BERACA

Setor de atuação: *Indústria Química*	***Tamanho:*** *Médio Porte*	***Região de atuação:*** *Norte*

Valorização da sociobiodiversidade

A empresa brasileira Beraca, pertencente à Holding Sabará Químicos e Ingredientes S.A, se especializa na produção de tecnologias e matérias-primas para os setores de tratamento de água, cosméticos, nutrição animal, alimentos e bioenergia. A unidade Health and Personal Care *produz extratos da flora amazônica para a indústria cosmética, com fornecedores em comunidades amazônicas brasileiras. A Beraca, por meio do Programa de Valorização da sociobiodiversidade, se baseia no tripé de sustentabilidade, composto de "Rentabilidade Adequada", "Preservação da Água e Biodiversidade" e "Desenvolvimento Humano de Forma Equilibrada", por três principais processos: a avaliação da biodiversidade de recursos florestais, a análise do nível de maturidade da cadeia de valor e a avaliação da interdependência da atividade proposta pela empresa com as atividades locais. A empresa criou esse programa ao perceber que essa lacuna social se soma a uma vulnerabilidade ambiental relacionada com a exploração indiscriminada dos recursos naturais. Surge também do aumento da demanda por produtos de origem natural, obtidos por meio de processos éticos e da necessidade de desenvolver práticas sustentáveis na produção industrial. Os principais fornecedores da Beraca são as comunidades locais de diferentes biomas, a maioria delas localizada na região amazônica, marcada pela vulnerabilidade social, baixa renda e educação precária, onde, muitas vezes, são inseridas no mercado em uma condição exploratória.*

O Programa suporta a obtenção de certificações orgânicas que aumentam o valor de seus produtos em até 30%; paga valores pré-acordados, maiores do que os oferecidos no mercado e com a certeza do pagamento em dia; fornece capacitação sobre práticas de segurança no trabalho, prevenção do trabalho infantil e escravo. Até então, tem beneficiado 1.600 famílias de 105 comunidades e contribuído para o desenvolvimento sustentável na Amazônia.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Informação: *A Rocha Brasil, Instituto Floresta Tropical, Universidade de São Paulo e a* Columbia University

Implementação: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), *L'Oréal, Agência Brasileira de Inovação (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).*

GEEKIE

Setor de atuação:	Tamanho:	Região de atuação:
Tecnologia e Educação	Pequeno porte	Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte

O poder de aprender

Com a visão de que a tecnologia pode transformar todo o setor educacional e ajudar o país a formar cidadãos mais preparados para o futuro, a Geekie desenvolve soluções que permitem aos alunos estudarem de forma personalizada, por meio de uma plataforma online, que pode ser utilizada em casa ou na escola. Sua plataforma de ensino adaptativo permite que o estudante tenha um roteiro de estudos adequado a suas necessidades específicas e, quando usada no ambiente escolar, auxilia gestores e professores na tomada de decisão sobre o plano pedagógico. Atualmente, as soluções da Geekie têm como foco o ensino médio, ajudando escolas e alunos a se prepararem para o ENEM. A plataforma online é vendida para escolas particulares e, como forma de aumentar o impacto social, cada escola pagante permite que uma escola pública, ONG ou instituto receba esse serviço gratuitamente (modelo one pay, one free*).*

Segundo informações da empresa, em 2015, mais de 415 mil alunos do terceiro ano do ensino médio da rede pública de São Paulo podem se preparar para o ENEM gratuitamente, com conteúdo e tecnologia de ponta da Geekie. Ademais, apesar de ainda não ter atingido o ponto de equilíbrio, a Geekie obteve crescimento considerável em seu lucro bruto de 2012 e 2013. Em termos sociais, as soluções da empresa, distribuídas por sua plataforma online, já atingiram estudantes de 90% dos municípios do Brasil, com 80% de seus usuários a em escolas públicas. Mais de 600 escolas particulares utilizam a solução para potencializar o ensino e aprendizado ao longo de todo o ano letivo.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: *SEDUCs, ONGs diversas*

Investimento: *Família Gradin, Fundo Virtuose, Fundação Lemann, Fundo Gera, Fundação Telefônica Vivo, Editora Moderna, Faculdade Estácio de Sá, CVC, Sistema de Ensino FTD, Santander Universidades, Microsoft, Guaraná Antártica, Fundação Via Varejo Ponto Frio e o Instituto Unibanco.*

TRIBANCO

Setor de atuação: *Financeiro*	**Tamanho:** *Médio Porte*	**Região de atuação:** *Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte*

Finanças para empoderar os pequenos varejistas e seus clientes

O Banco Triângulo S/A, ou Tribanco, é uma instituição financeira estabelecida pelo Sistema Integrado Martins (SIM), grupo que atende mais de 465 mil micros, pequenos e médios varejistas em todo o Brasil.

O Tribanco surgiu para atender às demandas de serviços financeiros de pequenos comerciantes, que, devido à menor renda, enfrentam dificuldades em obter linhas de crédito para o desenvolvimento de seu negócio. Para transpor essa dificuldade, o Tribanco desenvolveu um modelo alternativo de avaliação de crédito, o que possibilitou sua oferta de crédito para sua base de clientes. Para suprir o baixo nível de acesso ao conhecimento de gestão por parte de seus clientes, o Tribanco também oferece cursos de capacitação específicos. O Tribanco ainda oferece crédito aos consumidores dos pequenos negócios, levando inclusão financeira às comunidades do entorno do empreendimento.

Para estreitar o relacionamento com o cliente, os colaboradores do Tribanco são capacitados para que possam entender o negócio do cliente e prover soluções adequadas a suas demandas. Além disso, os gerentes do banco têm atuação remota, indo até o estabelecimento do pequeno varejista.

Atualmente, a empresa Tribanco está presente em todos os estados do país e conta com cerca de 300 gerentes, com base em 80 cidades. O Tribanco atende diretamente 29 mil clientes, os quais estão, em sua maioria, no interior do país e nas periferias dos grandes centros urbanos, atuando predominantemente no ramo de atividade varejo alimentar, composto de supermercados e mercearias.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Investimento: *International Finance Corporation (IFC), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)*

Implementação: *Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE)*

KONKERO

Setor de atuação: *Tecnologia e Financeiro*	**Tamanho:** *Startup*	**Região de atuação:** *Plataforma digital, sem limites geográficos de atuação.*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Guia de finanças pessoais

A educação financeira, apesar de ser um tema de extremo interesse para o desenvolvimento da sociedade, ainda não faz parte do cotidiano de milhões de brasileiros. Com isso em mente, a Konkero foi criada em 2012 com o intuito de preencher uma lacuna na educação financeira do brasileiro de menor renda.

A Konkero é um portal de educação financeira que busca disseminar um conteúdo online e gratuito, com uma linguagem simples sobre finanças, para que a parcela de menor renda da população tenha condições de avaliar e ter mais consciência sobre suas possibilidades e direitos no momento da compra. A empresa tem como principal fonte de renda a geração de leads de serviços financeiros e de publicidade. Assim, a Konkero busca educar e principalmente ampliar o acesso à informação de um modo simples e objetivo. O propósito da empresa é gerar valor para a organização e, ao mesmo tempo, empoderar consumidores de menor renda e auxiliá-los a ter um modo de vida economicamente sustentável dentro da sociedade de consumo.

O conteúdo do site é dividido em duas grandes seções: finanças pessoais e serviços financeiros. Na primeira, são abordados assuntos de administração financeira, como: organizar gastos, economizar, negociar dívidas, entre outros. Na parte de serviços financeiros, os diferentes produtos bancários são explicados de maneira simples, de modo que se possa ajudar o usuário a tomar melhores decisões.

A Konkero se tornou o maior portal independente de finanças pessoais do Brasil, recebendo a visita de mais de 10 milhões de usuários. Hoje, são mais de 850 mil visitas por mês, 1.400 matérias publicadas e 7.000 perguntas respondidas.

Tipo de apoio institucional

Implementação: *Artemísia*

BANCO DO BRASIL

Setor de atuação: *Financeiro*	**Tamanho:** *Grande Porte*	**Região de atuação:** *Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte*

Desenvolvimento regional sustentável

O Banco do Brasil (BB) é a maior instituição financeira da América Latina em ativos e conta com mais de 61 milhões de clientes. O Banco detém a maior rede de atendimento no país e no exterior entre as instituições financeiras brasileiras e está presente em 99,8% dos municípios do país. O Banco instituiu em 2003 a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável, que busca impulsionar as regiões onde atua, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, no apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, respeitando-se a diversidade local.

Um dos locais de implementação do Plano de Negócios DRS é Mimoso do Sul, ES, na comunidade de Palmeiras, onde a atividade regional de maior importância econômica e potencial para o desenvolvimento local é a produção de café conilon. Em vista da baixa produtividade e nível de escolaridade da comunidade, a agência local do Banco do Brasil identificou desafios e articulou novas parcerias com atores locais, que foram responsáveis pela oferta de cursos e palestras de capacitação dos produtores rurais, aumento do acesso ao crédito produtivo e diversificação da agroindústria. Essas parcerias também foram responsáveis por atrair novos investimentos e pela oferta de apoio financeiro para a maximização da agroindústria na região.

A implementação do DRS em Mimoso do Sul foi responsável pelo fortalecimento da Associação dos Moradores de Palmeiras, pelo aumento do índice de escolaridade na comunidade, pela diminuição do êxodo rural e pela conquista do selo Fair Trade. O DRS contribuiu para um aumento aproximado de 180% da produtividade dos cafeicultores da região no período de 2007 a 2014. Até 2015, a Estratégia DRS do BB apoiava 1.483 Planos de Negócios em todo o país.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Informação: *Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER)*

Implementação: *Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL), Sindicato Patronal de Mimoso do Sul, Secretaria do Estado da Agricultura, Abastecimento, Agricultura e Pesca (SEAG), Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECT), Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério das Comunicações, Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (IMAFLORA).*

INSTITUTO VOTORANTIM

Setor de atuação: *Indústria de Cimentos, Metais, Energia, Siderurgia, Celulose e Agroindústria*	**Tamanho:** *Grande Porte*	**Região de atuação:** *Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Governança territorial e desenvolvimento local

O Instituto Votorantim apoia o desenvolvimento de municípios por meio do Programa Redes para o Desenvolvimento Sustentável (ReDes), criado pela parceria com o BNDES. O principal objetivo do ReDes é promover uma aproximação entre a atuação social e as estratégias de negócio das empresas do Grupo Votorantim. O ReDes se dedica a desenvolver ações que contribuam para a redução da pobreza e da dependência das comunidades locais, bem como promover a diversificação econômica das comunidades e aproveitar possíveis sinergias para incluir novos fornecedores locais.

Além da preparação da comunidade local para autogerir o negócio, a maior contribuição do ReDes é o aporte de capital investido para criar uma infraestrutura mínima para fazer funcionar o empreendimento. As estratégias do ReDes são desenvolvidas e geridas por grupos associativos ou cooperativos, utilizando a capilaridade e o conhecimento local para potencializar a atuação em municípios com concentração de pobreza e baixo dinamismo econômico. Para garantir a sustentabilidade financeira dos negócios locais, disponibiliza-se uma consultoria de campo que acompanha os empreendimentos durante três anos, garantindo que estejam maduros o suficiente e que seus gestores locais estejam capacitados para assumir a gestão autônoma.

Para o município, o aumento de renda e criação de postos de trabalho locais geram benefícios indiretos que impactam na qualidade de vida local. O programa permite ainda ao município o acesso a novos recursos e parcerias, contribuindo para o desenvolvimento local. Atualmente o programa atua em 25 municípios de 12 estados e investe aproximadamente R$ 34,2 milhões em 48 negócios inclusivos, geridos por cooperativas e associações locais.

Tipo de apoio institucional

Informação: BNDES

Implementação: Comunidades Locais

PROGRAMA VIVENDA

Setor de atuação: *Construção Civil*	**Tamanho:** *Pequeno porte*	**Região de atuação:** *Sudeste*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Habitação, saúde e bem-estar

O Programa Vivenda é um negócio social que tem como objetivo melhorar as condições de habitação das pessoas de menor renda. Desenvolve uma solução completa em reformas habitacionais para beneficiar a saúde e o bem-estar de seus clientes. Para tanto, oferece condições especiais de pagamento, o que dá às famílias de baixa classe média e pobres a oportunidade de contratarem um serviço que antes não tinham condições de acessar.

O diferencial do Programa Vivenda encontra-se na entrega de um serviço completo que faz parte do projeto, fornecimento de toda a matéria-prima, mão de obra qualificada e treinada, e assistência durante a realização da reforma, que deve ocorrer dentro de um curto espaço de tempo, em média, cinco dias. A empresa oferece quatro tipos de soluções (em formato de kits) que foram desenvolvidas a partir da demanda da comunidade, tais como: kit banheiro, kit revestimento, kit ventilação e kit antiumidade. O negócio traz benefícios econômicos para o morador, que tem acesso a um serviço de reforma habitacional completo, com possibilidade de parcelamento da obra em até 14 vezes. Gera, também, valor para a comunidade do Jardim Ibirapuera, uma favela da Zona Sul de São Paulo, onde a empresa está situada, já que integra seus moradores em sua cadeia de valor como fornecedor e também como colaborador.

Desde que o Programa Vivenda começou a funcionar efetivamente, em maio de 2014, já foram desenvolvidos 72 projetos, afora os 10 executados ainda na fase piloto. Ademais, houve avanços no fomento à economia local, desenvolvimento da comunidade, acesso à informação e empoderamento do morador.

Tipo de apoio institucional

Informação: *Agentes Comunitários de Saúde*

Investimento: *Banco Pérola, Instituto Azzi, Artemísia*

Implementação: *OBG Bloco do Beco*

DAMHA URBANIZADORA

Setor de atuação:	Tamanho:	Região de atuação:
Construção Civil	*Grande Porte*	*Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste*

Bairro Sustentável

A Damha Urbanizadora é uma empresa que atua no segmento de empreendimentos imobiliários, presente no cenário nacional desde 1979.

Considerando que ampliação do número de condomínios residenciais em comunidades de menor renda é uma realidade no Brasil, a Damha viu a oportunidade de promover a inclusão da comunidade de entorno e, ao mesmo tempo, valorizar o metro quadrado de seus empreendimentos. Criou então a Associação Bairro Sustentável (ABS) para coordenar as ações da Damha nas relações com a comunidade do entorno. Desde então já foram realizados inúmeros projetos com investimento de mais de R$600 mil.

Em parceria com órgãos públicos, líderes comunitários, entidades, associações, e organizações não governamentais (ONGs), a ABS promove debates antes da construção de um empreendimento para identificar as necessidades específicas de cada comunidade e os projetos sociais e ambientais que já estão em andamento, objetivando o trabalho em conjunto. Detectadas as carências, a comunidade é envolvida no processo de transformação, reforçando como o trabalho pode e deve ser executado de forma colaborativa para a melhoria da qualidade de vida destas pessoas. Como externalidade positiva do desenvolvimento da região, a Damha nota uma valorização gradativa de seus empreendimentos e melhoria das condições de vida da comunidade do entorno.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: *Rotary e Projeto CIES, Sound Design Technologies, Instituto SELI.*

Incentivo: *ANVISA.*

Informação: *Consultoria em Desenvolvimento, USP, Instituto CEFAC.*

Investimento: *Fundação Ashoka.*

AEGEA

Setor de atuação: *Saneamento básico*	**Tamanho:** *Grande porte*	**Região de atuação:** *Centro-oeste, Norte, Sul e Sudeste*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Inclusão social e sustentabilidade no setor de saneamento

No Brasil, o setor de saneamento ainda precisa de melhoras expressivas. O percentual de atendimento da população urbana com redes coletoras de esgoto é de apenas 56,1% e somente 38,7% do esgoto gerado no país é tratado. Nesse contexto que a AEGEA atua, atendendo aqueles que demandam infraestrutura sanitária e que necessitam de reestruturação ou ampliação de seus negócios.

Atualmente, a AEGEA atende mais de 2,7 milhões de pessoas, das quais aproximadamente 285.000 recebem até um salário mínimo por mês. O modelo de negócio da AEGEA considera a renda da população a ser atendida, a amplitude entre a renda máxima e mínima e a forma de distribuição dessa renda, buscando ser sustentável e contemplar todos os habitantes dos municípios, particularmente aqueles com menor renda. Para essa população, os serviços prestados pela AEGEA suprem necessidades básicas e promovem sua inclusão social ao fornecer, por exemplo, uma tarifa social com desconto de 50% sobre as taxas normais.

Ademais, no atendimento a famílias de menor renda, a empresa fornece conexões de água e esgoto para residências de ruas não pavimentadas a um preço mais baixo que aqueles praticados em residências localizadas em ruas pavimentadas. Em Campo Grande, MS, por exemplo, uma de suas concessionárias promoveu o aumento do índice de cobertura da cidade com rede coletora de esgoto de 29% para 73%, entre os anos de 2005 e 2013, minimizando significativamente o número de casos de doenças transmitidas por água contaminada. Dessa maneira, a AEGEA tem conseguido, efetivamente, combinar em seu modelo de negócios uma abordagem for profit *e ao mesmo tempo inclusiva.*

Tipo de apoio institucional

Investimento: *Grupo Equipav, IFC, Government of Singapore Investment Corporation (GIC) e a Global Infrastructure Fund (GIF)*

Incentivo: *Governo Federal, Estadual e Municipal*

COELCE

Setor de atuação: Energia	**Tamanho:** Grande porte	**Região de atuação:** Nordeste

Estímulo ao consumo consciente

O Programa Ecoelce – de iniciativa da Companhia Energética do Ceará (COELCE), é um exemplo de ação de responsabilidade social corporativa que evoluiu para um conceito de negócio inclusivo, pelo impacto socioambiental positivo que gerou ao longo de oito anos (2007-2014). O Programa foi concebido inicialmente como uma forma de atender a duas expectativas identificadas: a primeira se referia a um número expressivo de pessoas (28%) manifestando-se para sair da inadimplência e pagar a conta de energia. A segunda expectativa está relacionada com a necessidade de buscar uma solução para o problema dos resíduos sólidos que se acumulavam pelas ruas e logradouros públicos da cidade de Fortaleza.

O Programa Ecoelce consiste em estimular os consumidores de energia elétrica a fazerem a coleta, separação e entrega de resíduos sólidos (plásticos, metais, vidros etc.) em postos de coleta (fixos ou itinerantes) onde trocam esses materiais por bônus de descontos em sua conta de energia. Os créditos podem também ser doados pelo cliente para crédito nas contas de energia de outras pessoas ou de instituições beneficentes. Entre os principais benefícios observados, o Programa Ecoelce contribuiu para a redução do problema da destinação do lixo, aumento do poder de compra da população, a educação e conscientização ambiental e a diminuição do número de clientes inadimplentes da empresa.

Como resultados, além da diminuição da inadimplência, a COELCE contabiliza ganhos expressivos com retorno de mídia espontânea e imagem da marca. A iniciativa se estendeu para a outra empresa do Grupo, a Ampla, distribuidora de energia elétrica no estado do Rio de Janeiro. Lá, o Programa chamado de Ecoampla, possui igual formato e se destaca por fortes parcerias com prefeituras e grandes empresas de reciclagem.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: Empresas Recicladoras, Associações de Moradores e Entidades Beneficentes

ENERGISA PARAÍBA

Setor de atuação: *Energia*	**Tamanho:** *Grande Porte*	**Região de atuação:** *Nordeste*

Fomento aos empreendedores locais

O Programa Bem da Gente, criado em 2012 pela Energisa Paraíba, foi concebido com o objetivo de enfrentar desafios operacionais como a alta inadimplência, altos custos de corte e religação de energia, instalações elétricas clandestinas etc. Sua proposta é impulsionar o desenvolvimento socioeconômico local baseado em negócios autossustentáveis e inclusivos que potencializem as vocações dos moradores da comunidade. O Bem da Gente busca capacitar a população com cursos e treinamentos; ampliar e aprimorar os negócios já existentes; estimular a criatividade e novos empreendimentos; e incentivar a cultura e a cooperação.

Como resultado, o Bem da Gente impactou no resultado da Energisa, com a redução da inadimplência, das despesas operacionais, dos desvios de energia elétrica na comunidade, na melhoria no relacionamento comunidade-empresa. E também facilitou a entrada dos funcionários da empresa na comunidade, para realizarem a coleta de leitura, inspeção, serviços emergenciais, entre outros. Além disso, já foram elaborados 42 planos de negócios, a maioria deles para comerciantes que nunca haviam realizado planejamento de seu negócio. Em parte, como reflexo do desenvolvimento local e da melhora nas relações com a comunidade, pode-se observar a diminuição da perda de energia de 21% em 2012, para 2% em 2014, e da inadimplência de 6,35% em 2012 e 4,65% em 2013, tendo como resultado maior faturamento da empresa.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Investimento: *Banco Comunitário Palmas – Fortaleza CE*

Implementação: *Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica (Abradee), Associação de Moradores de Muçumagro, Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Instituto Socioambiental Adelina, Curso de Moda e Design do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPE), a Organização Não Governamental Picolé de Manga*

Informação: *Fundação Dom Cabral (FDC)*

ECOVIAS

Setor de atuação: *Infraestrutura*	**Tamanho:** *Grande porte*	**Região de atuação:** *Sudeste*

Desenvolvimento das comunidades de entorno

O Programa Capacitar, projeto de capacitação técnica realizado pela Concessionária Ecovias dos Imigrantes, caracteriza-se como uma experiência de negócio inclusivo que conseguiu conectar duas grandes demandas estratégicas da empresa: a geração de práticas economicamente inclusivas de comunidades com alto índice de vulnerabilidade social, e a incorporação de mão de obra qualificada para o setor operacional da empresa.

A relação entre a rede de atores que possibilitam a realização do Programa Capacitar se traduz no alinhamento entre o exercício de inclusão social concomitantemente com a redução de custos nos processos de contratação e gastos com comunicação, trazendo retorno positivo para todos os atores partícipes. Seu foco, portanto, é a qualificação e geração de renda para moradores das comunidades localizadas ao longo do Sistema Anchieta Imigrantes. Após a qualificação, os participantes são incluídos nos processos seletivos para vagas da Ecovias, bem como de seus parceiros e fornecedores. Para a Ecovias, a diminuição dos custos da empresa se dá no processo e tempo de contratação, que se reduz devido à triagem que ocorre durante a formação.

Em parceria com o SENAI e com associações comunitárias, desde 2012, cerca de 300 pessoas já foram beneficiadas pelo Programa Capacitar. E 60% daqueles que já participaram do Projeto Capacitar conseguiram uma colocação no mercado de trabalho.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Informação: *Associações e Lideranças Comunitárias*

Implementação: *FUNAP (Fundação Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel), Centro de Pilotagem Roberto Manzini, Porto Seguro, SENAI*

PLATAFORMA SAÚDE

Setor de atuação: Saúde	**Tamanho:** Startup	**Região de atuação:** Sudeste

Saúde Preventiva

O Brasil enfrenta uma lacuna nos sistemas de saúde, em que a maioria dos serviços, públicos ou privados, se concentra em soluções de medicina curativa. Para responder a essas questões, a Plataforma Saúde presta serviços de saúde preventivo para comunidades com pouco ou nenhum acesso aos serviços básicos de saúde, utilizando tecnologias móveis. O modelo de negócios incorporado pela Plataforma Saúde tem como objetivo oferecer bons serviços, integrados, sustentáveis e voltados para a prevenção e o controle das Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT), em especial para as populações de menor renda. Seu principal serviço, o Saúde Agora, consiste em uma avaliação do estado de saúde do paciente – que inclui testes de glicemia, colesterol e aferição de pressão arterial – e seu estilo de vida. Essa avaliação visa identificar fatores de risco para doenças crônicas não transmissíveis, responsáveis por 72% das mortes no Brasil. O resultado sai na hora e é baseado em um sistema de cores para facilitar o entendimento. Adicionalmente, são desenvolvidas ações estratégicas para promoção da saúde, incluindo envio de alertas personalizados via SMS.

Por meio desse acompanhamento mais próximo do paciente, é possível antecipar problemas na saúde e intervir de maneira eficaz, estimulando a adoção de hábitos mais saudáveis. A inteligência de dados do sistema personaliza o atendimento e facilita a auto-gestão de doentes crônicos. Atualmente, o negócio está em fase de testes no Morro da Providência e em comunidades da Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: *Universidade Estácio de Sá, Sebrae/RJ, Instituto Coração Mais Saudável, Remer*

SAÚTIL

Setor de atuação: *Saúde*	**Tamanho:** *Startup*	**Região de atuação:** *Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte*

Saúde em um clique

No Brasil, existe uma lacuna no serviço de qualidade e no acesso às informações da saúde pública e no acesso aos medicamentos oferecidos pelo SUS. Em vista disso, a Saútil desenvolveu um buscador virtual que tem como objetivo preencher essa lacuna ao oferecer acesso rápido a informações de saúde, tais como medicamentos, postos de saúde, vacinas, entre outros.

Com o intuito de garantir recursos para a sustentabilidade financeira do negócio, a Saútil lançou, em 2013, o Programa "Com Você", baseado em uma estratégia B2B, para atender a empresas e seus funcionários. Esse programa tem como finalidade orientar os colaboradores das empresas em questões de saúde, por meio de uma equipe de enfermeiros especializados. O "Clique Saúde" é a mais recente evolução do negócio e caracteriza-se por um serviço realizado em parceria com os municípios (B2G), que facilita o acesso do cidadão às informações de saúde por meio da web, ferramenta mobile e totens eletrônicos colocados nas unidades de saúde. Os serviços oferecidos permitem redução do tempo de deslocamento do cidadão, economia em despesas com medicamento e redução da perda de dias de trabalho. Facilitam também o acesso à informação por parte dos gestores públicos para reorganizar os estoques de produtos, contribuindo assim para a melhoria da oferta de serviços públicos de saúde.

Atualmente, a empresa possui mais de 68 mil unidades de saúde mapeadas e informações catalogadas de cinco mil medicamentos, mais de 5 mil exames e 129 tipos de consulta. A empresa registra mais de dois milhões de visitantes únicos de todo o Brasil na plataforma de busca.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: *Instituto Tellus, Artemísia*

Investimento: *Vox Capital*

SOLAR EAR

Setor de atuação: *Saúde e Tecnologia*	**Tamanho:** *Pequeno porte*	**Região de atuação:** *Norte*

Aparelhos auditivos a baixo custo

Organização social com modelo de negócios empresarial que desenvolve aparelhos auditivos digitais recarregáveis, A Solar Ear tem como missão desenvolver, fabricar e distribuir aparelhos auditivos de baixo custo, carregadores solares e baterias recarregáveis para a população das classes médias e baixas, que não podem pagar pelos altos preços de mercado dos aparelhos auditivos. No Brasil, existem dez milhões de deficientes auditivos (650 milhões no mundo) e apenas 300 mil aparelhos distribuídos anualmente. Desses, 75% são distribuídos pelo SUS, porém a fila para os pacientes receberem seus aparelhos, sem bateria, é em média de três anos.

Desde 2009, a Solar Ear emprega e treina jovens surdos para fabricação dos aparelhos e carregadores, com base em tecnologia desenvolvida em Botswana, em 2002, por jovens surdos locais. A principal inovação está no carregador solar, que armazena energia durante o dia para recarregar a bateria durante a noite. Os aparelhos da Solar Ear custam a partir de R$ 299,00, e os de mercado custam a partir de R$ 3.500,00. O carregador solar e as baterias recarregáveis desenvolvidas podem ser utilizados por 90% dos aparelhos que estão no mercado e não apenas em aparelhos da Solar Ear. Com isso, mais de 200 milhões de baterias descartáveis deixarão de ser descartadas no meio ambiente anualmente.

A empresa espera beneficiar cerca de 40.000 pessoas nos quatro anos iniciais do projeto com a venda dos aparelhos auditivos, propiciando às crianças ingressar em escolas normais, aos adolescentes e adultos obter capacitação e reingressar no mercado de trabalho e aos idosos voltarem ao convívio familiar. Espera-se criar um aplicativo de smartphone que poderá fazer o diagnóstico da perda auditiva de uma pessoa e enviar os dados para um especialista para a determinação da melhor terapia (programa DREET).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Incentivo: Governo municipal

Implementação: ONG's locais, líderes comunitários, governo municipal, associações e cooperativas

Informação: ONG's locais e líderes comunitários

F123

Setor de atuação: *Tecnologia e educação*	**Tamanho:** *Pequeno porte*	**Região de atuação:** *Plataforma digital, sem limites geográficos de atuação*

Tecnologia assistiva a serviço da inclusão

A F123 é uma empresa de consultoria que oferece um software *de baixo custo, cujo intuito é possibilitar o acesso à educação e à informação, favorecendo oportunidades de trabalho e a utilização de tecnologias por pessoas com deficiência visual. O* software *F123 permite que o usuário navegue na internet, trabalhe com documentos e planilhas eletrônicas,* e-mails *e mensagens instantâneas em qualquer computador.*

A F123 faz uso de software livre para diminuir o custo de sua operação e o valor cobrado por seus produtos, além de contribuir para o aprimoramento de suas funcionalidades, uma vez que o software *livre é uma forma de manifestação de um* software *em que se permitem adaptações ou modificações em seu código de forma espontânea, ou seja, sem que haja a necessidade de solicitar permissão ao seu proprietário para modificá-lo. A estratégia da F123 é combinar a receita advinda da venda de licenças, de cursos online e de serviços de consultoria.*

Os atuais usuários da F123 estão espalhados por mais de 20 países, os quais podem utilizá-lo em três idiomas: português, inglês e espanhol. Além de pessoas físicas, são também integrantes as pessoas jurídicas, tais como: faculdades, universidades, fundações, empresas públicas e privadas. Um número estimado de 2.000 pessoas se beneficiaram diretamente do trabalho e cerca de 504 mil foram ajudadas indiretamente em todo o mundo.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Implementação: *ONG Mais Diferenças, Artemísia.*

KIDOPI

Setor de atuação: *Tecnologia e Saúde*	***Tamanho:*** *Startup*	***Região de atuação:*** *Sudeste*

Soluções em informática biomédica

A Kidopi desenvolve soluções tecnológicas para a gestão hospitalar voltadas para sua maior eficiência e para as pessoas de menor renda, acreditando que a tecnologia aplicada à saúde pode promover a melhor qualidade e a universalização dos serviços na saúde. A empresa atinge pessoas de menor renda, oferecendo soluções para ONGs e empresas sociais, como a Associação Comunitária Monte Azul e a Plataforma Saúde, parceria com potencial de atingir 3,6 milhões de pessoas de menor renda nas favelas do Rio de Janeiro.

Os principais serviços oferecidos pela empresa são o Health BI e o Clever Care. O HealthBI promove informações em tempo real sobre os recursos dos postos de saúde e permite ao gestor de saúde monitorar diversos indicadores simultaneamente, otimizando os processos e a utilização dos recursos. Já o CleverCare é um framework *para controle de gestão e orientação de pacientes que necessitam de acompanhamento médico contínuo e acompanhado.*

Como resultados observados, os projetos inclusivos da Kidopi têm gerado impactos diretos e indiretos na saúde da população atendida. As unidades de saúde têm incorporado uma melhor gestão em seus processos e recursos, ofertando um serviço público de saúde com melhor qualidade. O monitoramento preventivo a distância dos pacientes com doenças crônicas também permitiu a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas, além da redução do agravamento dessas doenças e dos custos com a saúde no Brasil.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Investimento e Implementação: *Universidade de São Paulo e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)*

Informação: *Universidade de São Paulo*

Implementação: *Artemísia, Supera*

REDE ASTA

Setor de atuação:	**Tamanho:**	**Região de atuação:**
Varejo	Pequeno porte	Sul, Sudeste

Empoderamento De Mulheres

A Rede Asta é um negócio social e inclusivo que leva a consumidores em todo Brasil produtos de design feitos à mão por grupos produtivos de artesãs de regiões de menor renda. A matéria-prima desses produtos é formada por resíduos têxteis da indústria da moda e outros resíduos sólidos recicláveis, como garrafas PET, jornais, revistas e latinhas de refrigerante. A questão central do modelo de negócios da Rede Asta é a organização e performance de seus canais de vendas. No total, o modelo é baseado em três canais: Asta para empresas; E-commerce e duas lojas físicas na cidade do Rio de Janeiro.

A empresa iniciou sua atuação empoderando as mulheres artesãs de menor renda e fomentando seus pequenos negócios, por meio de treinamento, formação de redes de produção e criação de canais de venda. Além de trabalhar para a diminuição da pobreza de mulheres produtoras, a empresa também promove o consumo consciente, mostrando ao consumidor que ele pode usar seu consumo para impactar positivamente a vida de centenas de pessoas.

A geração de renda e inclusão social foram a motivação inicial da Rede Asta, que começou atuando no Rio de Janeiro em 2005, mas hoje possui grupos em Belo Horizonte, Brasília, Fortaleza, Recife, São Paulo, Curitiba e na Amazônia (Parintins e Rio Negro). A meta da Rede Asta é gerar uma renda mínima mensal de R$1.000,00 para cada uma das 700 pessoas que fazem parte da Rede.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Propostos:

Tipo de apoio institucional

Investimento: Accenture, Caixa Econômica Federal, Fundação Avina, Fundação Chaneç, IAF, Phillips e Santander

Implementação: Ashoka

ACRÔNIMOS E ABREVIAÇÕES

ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
AMBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações
ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B2B - Business-to-Business
B2C - Business-to-Consumer
B2G - Business to Government
BB - Banco do Brasil
BCB - Banco Central do Brasil
BCtA - Bussines Call to Action
BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento
CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEMPRE - Cadastro Central de Empresas
CIA - Central Intelligence Agency
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNseg - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
COELCE - Companhia Energética do Ceará
CPS - Centro de Políticas Sociais (Fundação Getúlio Vargas)
DCNT - Doenças Crônicas Não Transmissíveis
DRS - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Regional Sustentável (Banco do Brasil)
EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV
EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ENEF - Estratégia Nacional de Educação Financeira
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
Febraban - Federação Brasileira dos Bancos
FGV - Fundação Getúlio Vargas
FJP - Fundação João Pinheiro
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GEM - Global Entrepreneurship Monitor
GIM - Growing Inclusive Markets
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IETS - Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade
IFC - International Finance Corporation
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISP - Investimento Social Privado
MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEI - Microempreendedor Individual
MI - Ministério da Integração Nacional
MME - Ministério de Minas e Energia
MPE - Micro e Pequenas Empresas
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT - Organização Internacional do Trabalho
ONG - Organização Não Governamental
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAA - Programa de Aquisição de Alimentos
PAP - Plano Agrícola e Pecuário
PEC - Proposta de Emenda à Constituição
PGPM - Política de Garantia de Preços Mínimos
PIB - Produto Interno Bruto
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, do IBGE
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNIF - Parceria Nacional pela Inclusão Financeira
PNMPO - Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPC - Paridade de Poder de Compra
PROAGRO - Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PSR - Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural
RSE - Responsabilidade Social Empresarial
SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEKN - Social Enterprise Knowledge Network
SPM - Secretaria de Políticas para as Mulheres
UNDP - United Nations Development Program (PNUD)
WBCSD - World Business Council for Sustainable Development
WRI - World Resources Institute
WTT – World-Transforming Technologies
ZARC - Zoneamento Agrícola de Risco Climático

Realização

Em parceria com:

Parceiros do Comitê Consultivo

Parceiros Técnicos